

# العلاقات العامة

## وتغيير ثقافة المنظمات

الدكتورة فؤادة البكرى



عالم الكتب

العلاقات العامة

وتغيير

ثقافة المنظمات

\* البكرى. فؤادة .

\* العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات

\* فؤادة عبد المنعم البكرى

\* ط 1 . - القاهرة : عالم الكتب؛ 2015 م

\* 254 ص : 24 سم

\* تدمك : 9-980-232-977 \* رقم الإيداع : 14358/2014

1- العلاقات العامة

أ- العنوان 659.2

## عالم الكتب

\* الإدارة :

16 شارع جواد حسنى - القاهرة

تليفون : 23924626

فاكس : 002023939027

\* المكتبة :

38 ش عبد الخالق ثروت - القاهرة

تليفون: 23926401 – 23959534

ص . ب 66 محمد فريد

الرمز البريدى : 11518

www.alamalkorob.com -- info@alamalkorob.com

العلاقات العامة  
وتغيير  
ثقافة المنظمات

الدكتورة  
فؤاده البكري  
كلية الآداب - جامعة حلوان

الطبعة الأولى  
1425 هـ - 2014 م





بسم الله الرحمن الرحيم



## تقديم

أن تغير ثقافة المنظمات أصبحت من الضرورات الملحة التي تتطلبها عملية التغير سواء في مجال العمل أو في المجتمع بوجه عام وأن تغير ثقافة المنظمة يتعلق بداية بتغيير ثقافة العاملين في هذه المنظمات من حيث الشكل ومن حيث الجوهر لأن الثقافة هي الأكثر خطوره على العقل والوجدان وعلى الهوية نفسها.

وما لم يتطور العقل والوجدان والسلوك فلا فائدة من التغير المنشود الذي يتطلب الإصلاح والتقدم والتنمية والسير قدمًا نحو الأهداف الإصلاحية المنشودة ومسايره العصر التكنولوجى وعصر المعرفة.

أن التغير والتحسين المستمر يعد أساسيا لاستمرار النمو والتقدم على مستوى الدولة وعلى مستوى المنظمات أيضًا ولذا فإن إرادة التغير تعد مطلبًا هامًا ولكن هذا التغير من الضروري أن يرتبط بأولويات واضحة تتعلق بالبنية الأساسية لهذا التغير ألا وهى العامل البشرى الذى سيحقق هذا التغير ويقوم بتنفيذه وتحقيق أهدافه والذى يتطلب الإرادة والكفاءة والتدريب والمهارة والقيادة الرشيدة.

ولذلك وكما يرى البعض من الباحثين إن إدارة الدولة تنجح أولاً تنجح حتى لو توفرت لديها إرادة التغير ما لم تقم بإصلاح مؤسساتها وفرز أشخاصها وتطهير بيئتها فلا تغير في ظل فساد أو غياب للعدالة الاجتماعية بين الأفراد بل لا بد وأن تكون هياكلها دائماً متحفزة متنبهة غير مترهلة تتمتع بالمرونة وسرعة الأداء والرؤية والاستجابة مع التمتع بقدوة ذات دور رئيسى وحيوى وحاسم (د. محمود عيسى. إدارة الدولة وإرادة التغير، (أهرام 8 فبراير 2014).



إن مشكلات المجتمع بكل منظماته ومؤسساته مازالت قائمة، رغم قيام ثورتى 25 يناير 2011، 30 يونيو 2013 وعلى الراغب أو الباحث فى التغيير أن يتساءل لماذا لم تتغير هذه المنظمات والمؤسسات بل والدولة والمجتمع، وكيف نحولها إلى هياكل فاعلة تلقى القبول والتجاوب من الجمهور وتساهم فى إحداث التقدم والتنمية؟ ولماذا يتم الالتفاف دائماً حول الشعارات البراقة والأهداف السامية ولا يتم تحقيقها؟ وهل هذه المنظمات أو المؤسسات ليس لديها القدرة أ الرغبة فى التغيير وتحقيق آمال الناس وطموحاتهم وحاجاتهم؟ أن هذه المنظمات والمؤسسات تسودها الشللية والمحسوبية وعدم الجدية فى العمل بل والفشل فى إدارة أى عمل ناجح يحقق للجمهور احتياجاته المعنوية والمادية والسياسية بنجاح وعدل وشفافيه وهو ما يقرره علماء الإدارة وخبرائها وما يعملون على تحقيقه.

إن عدم وجود السياسات الرشيدة والدافع إلى التغيير وإبقاء الحال على ما هو عليه لن يحقق الأهداف التى نصبو إليها والتى رفعتها ثورة 25 يناير 2011 وأكدتها انتفاضة 30 يونيو 2013م ولم تأخذ طريقها إلى التحقيق بعد.

أن التغيير أصبح فى مجتمعنا والمجتمعات التى تتشابه معنا أصبح مطلباً رئيسياً خاصة بعد التطورات التى حدثت فى المجتمع والثورات التى قام بها الشعب المصرى وإذا كانت المجتمعات بطبيعتها بطيئة التغيير لارتباط هذا التغيير بثقافة الأفراد وثقافة المجتمع من عادات وتقاليد ونظم وأعراف فإن الحاجة تدعونا إلى السعى إلى تغيير ثقافة المنظمات ومؤسسات المجتمع الذى بتشكّل منها هذا المجتمع.

بيد أن هذه المنظمات والمؤسسات تعاني من العديد من المشكلات المزمنة بدايه من البروقراطية والروتين وأن ثقافة العاملين فى كثير من هذه المنظمات يسودها عدم الالتزام وعدم الانضباط وعدم الحرص على وقت العمل ودقته وإتقانه وهى المتطلبات الهامة التى تساعد على التقدم والإنتاج والجوده التى تفتقدها المنظمات فى

مصر وبعض الدول المشابهة لنا والتي يتطلبها العصر الحديث خاصة بعد ولوج التكنولوجيا بكل أشكالها واستخداماتها واتجاه العديد من الأفراد لاستخدامها على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي.

بما يدعونا إلى البحث في ثقافة المنظمات وكيفية تغييرها إلى ثقافة حديثة عصرية متميزة يحرص فيها العاملون على الوقت والدقة والاتقان في العمل والانضباط والسرعة في التنفيذ وعدم التهرب من المسؤوليات أو تعقيد العملية الإدارية بل عدم الالتفات إلى تملق الرؤساء للحصول على ترقية أو مكانه أو أية مميزات، وعدم التلون مع الرئاسات الجديدة للاستفادة منهم دون عمل يذكر وهي آفات تعاني منها كثير من المنشآت وفي مقدمتها المصالح الحكومية التي خضعت للإصلاح والتطوير مرات ومرات ولكنها بقيت على أوضاعها القديمة ولم يحدث لها التغيير المنشود ونجاح عملية التغيير بما يتطلب بدايه من تفهم ومعرفة ثقافة المنظمه أو المنشأ ومكوناتها الرئيسية وتفهم عوامل القوة وعوامل الضعف والإيجابيات والسلبيات السائدة بها مع حشد القوى العاملة للاستعداد للتغيير والمساهمة فيه، ولعل هذا العامل الأخير هو المدعاه الرئيسية للأهتمام بالعلاقات العامة التي تقوم بدور هام في المنظمة كحلقة الوصل بين الإدارة والعاملين وتعتمد على نظام للاتصال داخل المنشأة كمرتكز أساس في تنفيذ مهامها مع كافة أنواع الجماهير الأساسية وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتغيير خاصة وأن نجاح التغيير لا يعتمد على قرارات فوقية وأوامر من القيادة أو الإدارة العليا ولكن يعتمد على تكاتف إرادة الجميع بقبول متطلبات التغيير وترجمتها إلى واقع ملموس لا يعتمد على متطلبات فردية أو فئوية أو مكاسب شخصية وإنما يعتمد على تقديم الصالح العام ومواجهة التحديات ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة التي ساعدت ودعمت عملية التغيير في كثير من المنظمات.

ولذلك جاء هذا المؤلف في وقت تحتاج فيه المنشآت والمنظمات إلى التغيير ببعث روح جديدة تحث العاملين على المشاركة والالتفات إلى كافة التغيرات التي تحدث

في المجتمع المحلي والاقليمى والدولى في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والإعلامية.. حيث أصبحت معدلات التغيير في مصر وفي العالم تسير بسرعة هائلة عن ذى قبل، وظهور كثير من المشكلات في الأجهزة الحكومية بصفة خاصة وعدم قدرتها على وضع الحلول السريعة بما يتطلب نظرة جديدة للمنظمات الحكومية والإصلاح أو التغيير الإدارى وتأهيل العاملون وتدريبهم بما يتناسب والتفاعل مع هذه المستجدات والتطورات الجديدة. وهى مهمة شاقة فهل تستطيع العلاقات العامة المساهمة فيها بدور.

- ويتناول المؤلف في الفصل الأول العلاقات العامة والاتصال من حيث إدارة الاتصالات مع الجماهير الأساسية ومهام العلاقات العامة مع جماهيرها المختلفة، والتطرق إلى الاتصالات التسويقية المتكاملة كمفهوم تأخذ به بعض المنظمات الحديثة والإنتاجية ثم استخدام العلاقات العامة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المنظمات وفوائد العديدة للعاملين وللمنظمات.

- وفي الفصل الثانى يتم تناول المنظمات عن حيث التعريف بها ومكوناتها وأنواعها وأدوار العلاقات العامة داخل المنظمات المختلفة وعلاقتها بالصورة الذهنية وبسمعة المنظمة وهويتها.

- أما الفصل الثالث فقد ركز على ثقافة المنظمات وأسباب الاهتمام بدراساتها، ودورها، والمقصود بها وأنماطها، ثم صله المنظمات بثقافة المجتمع الذى توجد به لذلك تم التعرض لمعنى الثقافة بصفة عامة وسماتها التى أجمع عليها الباحثون، وارتباط ثقافة المنظمة بثقافة المجتمع وأهمية تنمية ثقافة العمل وطرقها.

- أما الفصل الرابع فقد تناول التغيير وأهميته ومتطلباته، وإدارة التغيير والاستراتيجيات والتكنيك المطلوب عند إجرائه ومراحل عملية التغيير، وأن التغيير ليس مطلباً مهماً داخل المنظمات فقط ولكنه مطلوب بشدة على مستوى المجتمع ككل خاصة إذا تطلب الأمر تغيير بعض القيم متناولاً ضرورة تغيير

قيم العمل السائدة وإستبدالها بقيم تحث على الإنتاج والجدية وذلك في إطار عملية التغيير التى تجريها المنظمة وأن هناك قيما أساسية وقيما تشغيلية ويوضح الفصل من الذى يحدد هذه القيم، المجتمع أم مجال العمل أم الإدارة العليا.

- أما الفصل الخامس فكان عن التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني كواقع جديد لتكنولوجيا الاتصال التى انتشرت فى المنظمات المختلفة وأصبح على العلاقات العامة أن تتواكب مع هذه التغيرات فى أعمالها وأدوارها واستخداماتها وأن تتغلب على معوقاتهما.

- أما الفصل السادس فقد تناول المسئولية الاجتماعية وأهميتها كقيمة وكمفهوم من القيم والمفاهيم الهامة التى يحتاجها المجتمع وتحتاجها المنشآت فى نفس الوقت للمساعدة فى تقديم يد العون بمفاهيم حديثة تتفق مع ما وضعه البنك الدولى من مسمى لها وهل تغير مفهومها فى العصر الحديث، وكيف ترتبط بثقافة المنظمات.

وأرجو أن يلبى هذا المؤلف حاجة للمكتبة العربية والباحثين فى هذا المجال الهام، والله من وراء القصد،،

د. فؤاده البكرى



## الفصل الأول

### الاتصال والعلاقات العامة



تطورت ممارسة العلاقات العامة بفعل تكنولوجيا الاتصال والتغيرات التي طرأت على مهنة العلاقات العامة التي تمثلت في تطور شكل الاتصال وتطور الأهداف الخاصة بالعلاقات العامة كما تطورت طرق ممارسة العلاقات العامة في احتواء الأزمات قبل وقوعها وفي طرق إعداد البرامج الاتصالية وحجم التغطية الإعلامية والاستماع إلى آراء الجماهير وفعالها فمن حيث الممارسة اتجهت ممارسة العلاقات العامة من الاتصال الأحادي الاتجاه الهادف إلى إعلام وإقناع الجماهير إلى الاتصال ثنائي الاتجاه. فالعلاقات العامة الآن لا تهتم بالدعاية ونشر المعلومات بقدر إهتمامها بتطوير الفهم المتبادل بين المنظمة والجمهور وبناء علاقات قوية لدعم السمعة الطيبة للمنظمة ولكسب ممارستها الشرعية.

- كما تحول موقف العلاقات العامة من رد الفعل على الأزمات Reactive ومحاولة احتوائها بعد حدوثها، إلى التنبؤ بالأزمات والقضايا ومحاولة إدارتها من قبل حدوثها Proactive.

- وتطورت أعمالها من إعداد وتخطيط البرامج الاتصالية وقياس الناتج من خلال حجم التغطية الإعلامية إلى إعداد برامج اتصالية لبناء علاقة مستمرة مع الجماهير وقياس جودة هذه العلاقات وتأثيرها في سمعة المنظمة وولاء جمهورها الداخلي والخارجي وخاصة بعد ظهور الانترنت والمواقع الاجتماعية.

وأثرت التكنولوجيا الاتصالية الحديثة في تطبيقات العلاقات العامة حيث أثر الانترنت والأقمار الصناعية وانتشار الهواتف المحمولة على طريقة تلقى وتقييم



الجماهير للمعلومات. وأوضحت الدراسات أن تأثيرات التكنولوجيا الاتصالية في مجال العلاقات العامة تمثلت في أربعة اتجاهات هامة وهى تأثيرات على الممارسين وعلى الرسائل وعلى المنظمة وعلى العلاقة مع أصحاب المصالح من الجمهور.

1- أما عن تأثير التكنولوجيا على ممارسى العلاقات العامة أنفسهم.

فقد أصبح الممارسون يعتمدون إلى كتابة البيانات الصحفية على الكمبيوتر وتوزيعها عبر البريد الإلكتروني بما يسهل عملية الاتصال ويسرها. وقام العديد من الصحفيين بإنشاء منتدى لهم على شبكة الإنترنت للتعبير عن آرائهم بحرية بعيداً عن السياسة التحريرية للوسيلة الإعلامية التى يعملون بها مما أثر على تطور العلاقات بوسائل الإعلام وعلى العلاقة بين المنظمات والجمهور أيضاً.

2- وعن تأثير التكنولوجيا على الرسالة والمحتوى.

حيث تطور شكل الرسالة وطرق نشرها خاصة بعد أن أصبح من الممكن إرسالها عن طريق الموقع الإلكتروني أو الهاتف المحمول إلى العديد من المواقع والجهات.

3- وعن تأثير التكنولوجيا على المنظمة.

عن طريق الموقع الخاص بالمنظمة أتاح لها نقل المعلومات بشفافية وانفتاح كبير، واتجهت جميع المنظمات إلى إنشاء منتديات خاصة تتيح الاتصال مع الجمهور بشكل مباشر وفورى دون وسطاء من أى شكل.

4- وتأثرت العلاقة بين المنظمة وجماهيرها بفعل التكنولوجيا التى أتاحته للجمهور

سهولة الاتصال من خلال مواقع التواصل الاجتماعى.

الاتصال والعلاقات العامة وثقافة المنظمات المختلفة:

تساهم اتصالات المنظمة في تعريف الجمهور بأوضاع المنظمة وخططها والمركز المالى بها وتطوره من خلال أنشطتها وبرامجها وتقاريرها المالية السنوية ومطبوعاتها وإعلاناتها وكافه اتصالاتها وأدوات الاتصال المباشر التى تستخدمها أو تخطط لها

وهو ما تقوم به المنظمات بصفة دائمة بما يزيد من ثقة الجمهور وتعاونه معها ويزيد من إيجابية وضعها المالي والمجتمعي والتنافسي وتواجدها داخل المجتمع وخارجه. وتعمل المنظمات على وضع خططها وبرامجها متضمنة العديد من الأهداف الرئيسية والفرعية ويساعد الاتصال على تحقيق أهداف المنظمة.

وتعمل الأهداف الرئيسية للمنظمة على تحسين الاتصال، وتقوية العلاقات، لدعم السمعة وتحسين الصورة الذهنية والتأكيد على هوية المنظمة ومن المعروف أن جميع الاتصالات داخل المنظمة تحدث في إطار ثقافة المنظمة التي تحدث التماسك بين جميع الأفراد من خلال القيم والرموز والأفكار المشتركة وتؤثر على كيفية إجراء الاتصالات في المنظمة وبالتالي يجب أن تؤخذ هذه الأمور في الاعتبار عند وضع أو تطوير الإستراتيجية الاتصالية لأن ثقافة المنظمة عامل هام في نجاح أو فشل اتصالات المنظمة.

وتعد ثقافة المنظمة قوى مستقلة تتحكم في سلوكيات أعضاء المنظمة واتجاهاتهم في بيئة العمل لأن الثقافة التنظيمية بوجه عام هي مجموعة الفلسفات والافتراضات والأيدولوجيات والقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة التي تشكل سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

وتتماثل الثقافة الاتصالية مع الثقافة التنظيمية الرئيسية للمنظمة في اتجاهاتها ومخططاتها.

وتعود الثقافة الاتصالية للمنظمة إلى ذلك (المناخ العام) الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المنظمة وفي الوقت نفسه يوجه سلوكهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة.

ومن الطبيعي أن يكون لدى كل منظمة (قواعد عامة Rules) غير مكتوبة حول سياسات العمل والنظام المتبع والترويج وصنع القرار لدى كل منظمة على اختلافها وتنوع مجالات أعمالها.

ومن المقبول أن يكون لدى المنظمات أنماط متعددة للثقافة الاتصالية فهناك

منظمات تشجع الاتصال في اتجاهين في حين تفرض منظمات أخرى الاتصال في اتجاه واحد (الاتصال الهابط).

ووجود ثقافة اتصالية واضحة للمنظمة يؤثر إيجابيًا على قدرتها على الاستجابة الفعالة للأزمات، ولذلك فإن استجابة المنظمة للزمة أو المشكلة وسرعة احتوائها والتغلب عليها ترتبط بنمط الثقافة السائد في المنظمة وكيفية التحرك وسرعته من العاملين والمسؤولين ومدى إدراكهم للموقف والقيم التي تحركهم تجاه الأزمات لذا من الضروري أن تكون ثقافة المنظمة حية ومرنة ومتحركة.

ومن المعروف أن لكل منظمة ثقافة خاصة بالمنظمة تنجح في ظروف معينة فليس صحيحًا أن ثقافة معينة هي الأنسب لجميع المنظمات وفي كل الظروف. وفي هذا المجال نعرض للاتصالات داخل المنظمة ثم الاتصالات التسويقية المتكاملة التي اتبعتها العديد من المنظمات ثم الاتصالات الالكترونية داخل المنظمات.

الاتصال داخل المنظمة:

وتنقسم الاتصالات في المنظمة إلى الأنواع التالية<sup>(1)</sup>:

(أ) الاتصالات الرسمية:

وهي اتصالات تحكمها أسس وأصول ومبادئ محددة، وينبغي أن تكون معروفة للجميع، وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

1- الاتصال الهابط: من الرئيس إلى مرؤوسيه مثل القرارات والمذكرات واللقاءات ومناقشة الموازنات.

2- الاتصال الصاعد: من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح معوقات التنفيذ والملاحظات والآراء والاقتراحات الصاعدة إلى الرئيس.

---

(1) بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، (عمان دار الوراق للنشر والتوزيع 2003م).

3- الاتصال الأفقى أو الجانبى: وهى الاتصالات بين الأفراد والجماعات فى المستويات المتقابلة.

4- الاتصالات المحورية: اتصالات بين المديرين والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل الموردین والمستهلکین والمشتريين والصناعيين وغيرهم.

(ب) الاتصالات غير الرسمية:

وهى بمثابة اتصالات تتم بين الأفراد والجماعات، داخل المنظمات وتكون عادة من دون قواعد مكتوبة محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها وعفويتها قياساً بالاتصالات الرسمية وترتبط هذه الاتصالات بثقافة العاملين بدرجة كبيرة.

وأن إدارة البرنامج الاتصالى فى العلاقات العامة يجب أن يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخطط الإستراتيجية الموضوعة، فهذه الخطط تبنى على حلول مشكلات وتحقيق أهداف هذه الخطط حيث تسعى فى النهاية إلى التأثير فى وعى الجماهير المستهدفة، وبذلك فالاتصال يمثل إستراتيجية التنفيذ للخطط المحددة سلفاً، ولهذا يوضع البرنامج الاتصالى كمكمل لـ إستراتيجية التخطيط ومنفذاً لها، وفى هذا السياق قدم أرجينتى وفورمان Argnti & Forman نموذجاً يمثل إطاراً للعلاقة الحتمية بين إستراتيجية التخطيط وإستراتيجية التنفيذ أو الاتصال، ويركز هذا الإطار على التكامل بين أهداف الخطة من جانب وأهداف البرنامج الاتصالى من جانب آخر، ويعتبر أن الجمهور هو محور الاتصال<sup>(1)</sup>.

ثقافة المنظمة والاتصال بالجمهور الداخلى:

والمنظمة التى تتسم بثقافة تنظيميه قوية تدرك أن العاملين بها هم أهم جماهيرها الاستراتيجية ويكون الاهتمام بالمخصصات المالية وبالعاملين من أهم قيم المنظمة

---

(1) راسم الجمال، خيرت عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجى، ط 1، القاهرة (الدار المصرية اللبنانية) 2005م.

لذلك تعمل المنظمة على تدعيم اتصالاتها مع العاملين حيث تضمن تيسر تدفق المعلومات معهم بسهولة ويسر بما يزيد الترابط والانسجام بين الأعضاء وبما يدعم الاتصال داخل المنظمات.

لا بد أن يكون الموظفون على درجة من الوعى والفهم بكيفية رؤية المنظمة، لأدوارها وقيمها من خلال دورهم الرئيسى فى دعم أعمال المنظمة وتيسيرها فى إطار منظومة واحدة متكاملة، فالموظفون يشعرون بالفخر عندما ينتمون إلى ثقافة قوية ومنظمة سمعتها متميزة ولها علامة تجارية فريدة، فالعلامة التجارية تحمل فى طياتها الوجهة بأن المنظمة مميزة، والاتصالات الداخلية القوية تعنى إدارة جيدة وإنجازات عملية متميزة<sup>(1)</sup>.

ولا شك أن أفضل السبل لخلق اتصالات داخلية قوية عندما تكون الاتصالات الداخلية مؤسسة على احتياجات الموظفين ودوافعهم فإن هذا من شأنه مساعدة الموظفين على دعم أهداف المنظمة وأن يكون أحد أهم العوامل المؤثرة فى بناء الأسهم السوقية وبالتالى دعم المنظمة، كما أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتقاطع بشكل أساسى لنجاح المنظمات للالتحام والارتباط بالموظفين لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

فالاتصالات الداخلية القوية للمنظمة هى التى تتم فى اتجاهين من خلال التفاعل المتبادل بين المنظمة وجمهورها الداخلى ومن شأن ذلك تحقيق التوازن فى العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وتعد أبرز أهداف الاتصالات الداخلية للمنظمة هى الترويج للإحساس الإيجابى بين الموظفين، والعمل على تطوير وعيهم

---

(1) Schade, J. (2004), "Best practices for Communicating a new corporate vision". The public relations strategists. Vol. 10.no. 4.

(2) Cheney, G., And Christensen, L. (2001) "Organizational Identity Linkages Between Internal And External Communication" In Jablin, F.M. And Putnam, L.L. (2001), The New Handbook of Organizational Communication, Sage, Thousand Oaks, Ca.

بالتغيرات البيئية، وفهمهم للاحتياجات الخاصة بالمنظمة استجابة لتلك التغيرات البيئية<sup>(1)</sup>.

واتصالات المنظمة المميزة مع الموظفين تتطلب اتصالاً فعالاً ووفقاً لـ Hargie and Tourish فإن جودة الاتصال داخل المنظمة تتقاطع لتحديد نجاح المنظمات، كما أن الاتصال الداخلي يرتبط مع كامل العملية التي تنظم هياكل المنظمة مع البيئة والثقافة التنظيمية التي تنظم اتصالات المنظمة<sup>(2)</sup>.

ومن المعروف أن الثقافة التي تسود المنظمة وفكر الإدارة العليا هو الذي يحدد اتجاه وحجم الاهتمام الذي توليه العلاقات العامة لكل جماهير المنشأة سواء الداخلية أو الخارجية، لأن ثقافة المنظمة لها تأثير هام على مخرجات المنظمة (كما سيأتي).

والاتصالات الداخلية للمنظمة مع جمهورها الداخلي تزيد من ارتباط الموظفين من خلال تنمية العلاقات الوجدانية والولاء فولاء الموظفين هو الأكثر أهمية لدعم أهداف المنظمة ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها كي تبقى في ظل المنافسة.

ومن المهم جعل الموظفين على وعى وفهم لأهداف المنظمة، أدوارها وثقافتها وقيمها مع دورهم الرئيسى من خلال عمل المنظمة في إطار منظومة واحدة متكاملة، فالموظفين يشعرون بالفخر عندما ينتمون إلى منظمة متميزة لها علامة تجارية فريدة فالعلامة التجارية تحمل في طياتها الوجهة وأن المنظمة مميزه، والاتصالات الداخلية القوية تعنى إدارة وإنجازات عملية متميزة.

ولا شك أن أفضل السبل لخلق اتصالات قوية هى إحلال وإشراك مدخلات من الناس الذين نريد الوصول إليهم، بالاتصالات المؤثرة والفعالة التى من شأنها

---

(1) Grunig, L.A., Grunig, J.E. and Dozier, D.M. (2002), Excellent Public Relations and Effective Organizations, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

(2) Hargie, o.d.w. and tourish, d. (1993), "Assessing the effectiveness of Communication in Organizations: the Communication audit approach "Health Services Management Research, vol. 6, no. 4.

خلق أدوات تتواجد بشكل أساسي لنجاح المنظمات كمؤثر قوى للالتحام والارتباط بالموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك تكامل بين الاتصالات الداخلية والخارجية التي تشمل العلاقات العامة والعلاقات التسويقية وإدارة الاتصالات.

ولذا تعرف الاتصالات الداخلية على أنها الاتصالات الداخلية الشاملة لكافة الأشكال الرسمية وغير الرسمية للاتصالات وتحتل مكانة داخلية هامة على كل المستويات بالمنظمة<sup>(1)</sup> خاصة بعد تزايد استخدام الوسائل الالكترونية داخل المنظمات لخدمة الجمهور الداخلى وربطة بالمنظمة.

إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح:

يشهد العصر الحديث تحولاً في العديد من المنظمات من مفهوم العلاقات العامة إلى إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح والتي تعتمد بشكل أساسي على عنصر الاتصالات، وقد أكد Spencer على أن إدارة العلاقات هي إدارة السمعة الخاصة بالمنظمة<sup>(2)</sup>.

عندما تبنى المنظمة سمعتها وتسعى للحفاظ عليها، فإن ذلك يتم سعياً إلى إرضاء أصحاب المصالح وكسب ولائهم، وهذا يعنى أن أصحاب المصالح على تنوعهم هم هدف ومحور أساسي لعمل المنظمة، لذلك تعمل المنظمة على صياغة وبلورة سياسات واستراتيجيات اتصالية تتواءم مع توقعات أصحاب المصالح.

ووفقاً لنظرية أصحاب المصالح، فإن أداء المنظمة يتحدد في إطار توقعات أصحاب المصالح والتي تنعكس على إدراكهم للسمعة، وبناء على ذلك يحددون مدى استجابتهم وتفاعلهم مع المنظمة من حيث شراء منتجاتها وخدماتها بما يزيد من ربحيتها، وزيادة عدد المستثمرين بها، أو شراء المساهمين لأسهم المنظمة بما يدعم

---

(1) Mary Welch and Paul R. Jackson (2007) "Rethinking internal communication: a Stakeholder approach". Corporate Communications: An International Journal Vol. 12 No. 2.

(2) Spencer, C. (2005), "Relationships Are Reputation", Strategic Communication Management, Vol. 9 No. 4.

الأداء المالى لها، ولذا تعد آلية إدارة المنظمة لسمعتها عاملاً إيجابياً ووسيطاً في العلاقات بين أداء المنظمة والسمعة وبين السمعة ومدركات أصحاب المصالح.

وأصحاب المصالح هم أى جماعة أو أفراد يمكنهم أن يؤثروا أو يتأثروا بالأفعال التى تقوم بها المنظمة.

ويؤكد البعض من الباحثين أن أبرز الوسائل لتحديد جودة وكفاءة إدارة المنظمة وسمعتها هى قياس جودة وكفاءة علاقات المنظمة بجمهورها الإستراتيجية وبرامجها الاتصالية.

لذلك تعمل المنظمات على إدارة العلاقات بشكل فعال مع أصحاب المصالح على كثرتهم وتنوعهم بما ينعكس على المنظمة بالنفع والنجاح.

ويعد مدخل إدارة العلاقات من المداخل المهمة والمؤثرة في عملية إدارة السمعة في السنوات الأخيرة، وتعنى إدارة العلاقات المحصلة النهائية للاتصالات الفعالة بين المنظمة وأصحاب المصالح، وعلى ذلك فإن قوة العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصالح سواء كانوا جمهوراً داخلياً أو خارجياً يشير إلى أن المنظمة ناجحة في بناء سمعتها، وفي تقوية العلاقات مع الجماهير الذين يعتمدون على سمعة المنظمة لتحديد قراراتهم الشرائية<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى أن إدارة العلاقات مع الجماهير الأساسيين من شأنها أن تزيد من فعالية بناء الثقة والالتزام، حيث أشارت دراسة Chia إلى أن اتجاه إدارة العلاقات يعمل على تنمية هذه العلاقات التى تشمل الثقة لانعكاسها على العلاقات المتبادلة بين المنظمة والقائمين بالاتصال بها، وتعد الثقة عنصراً أساسياً في إستراتيجية إدارة الأعمال لكل منظمة، إضافة إلى أن الثقة في المنظمة عملية تراكمية تنمو وتتطور عبر مستويات اتصالية عديدة<sup>(2)</sup>.

ووصف كل من Fombrun and van Riel بأنه كلما تمتعت المنظمة بالسمعة

(1) Bronn, P.S. (2007) "Relationship outcomes as determinants of reputation", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 4.

(2) Chia. J. (2005), "Is Trust A Necessary Component Or Relationship Management? Journal of Communication Managemint Vol. 9, no. 3.



الطيبة والثقافة القوية فلا بد أن يجذب الناس إليها، فالمنظمة التى تحظى بسمعة جيدة تجذب الناس للانضمام إليها والعمل بها وشراء منتجاتها، والاستثمار بها حيث يبحث العملاء فى جودة العلاقات التى تؤسسها المنظمة معهم<sup>(1)</sup>.

ولذلك فقد ساوى الباحثان Grunig and Hung بين إدارة السمعة وإدارة العلاقات وأكدوا على أن المنظمات يجب أن تركز بشكل كبير على بناء علاقات قوية وطيبة تؤسس على أفعال المنظمة وأدائها الجيد الذى يدركه الجمهور، إضافة على أن إدارة العلاقات مع جمهور المنظمة بشكل مميز يعنى سمعة طيبة، ولذلك فإن السمعة يمكن أن تدار بشكل غير مباشر من خلال إدارة العلاقات<sup>(2)</sup>.

إدارة علاقات المنظمة بالجمهور الداخلى والخارجى:

إن إدارة العلاقات مع الجماهير الأساسية وهم الموظفون، والمستثمرون، ووسائل الإعلام والعلاقات مع الحكومة جميعها تعمل لتطوير علاقات إيجابية معهم وخلق التناغم بين المنظمة والجمهور لذا يعد الاتصال الحوارى هاما فى خلق علاقات قوية بين المنظمة وجمهورها بما يساعد على التفاعل بينهما.

إن هدف العلاقات العامة هو إدارة الاتصالات بفاعلية لبناء العلاقات النافعة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها المتنوعة.

إدارة العلاقات مع الجماهير وعلاقتها بسمعة المنظمة<sup>(3)</sup>:

أكد جروتنج، ودوزير H. Gruning. J. Gruning & Dozier فى نظرية

---

(1) Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (2003), Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, FT Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

(2) Grunig, J. and Hung, C.F. (2002), "The Effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study". Paper Presented At The PRSA Educator's Academy 5th Annual International Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, FL, 8-10 March.

(3) Alfonso Gonzalez- Herrero & Cornelius B. Pratt (1996) "An Integrated Symmetrical Model for Crisis- Communications mangement Journal of Public Relations Research, Vol. 8, No. 2.

الامتياز The Excellence Theory, أن جودة العلاقات بين المنظمة وجمهورها وسمعتها تنتج عن ثقافة وسلوك المنظمة في التعامل مع جماهيرها، أكثر من تحديدها للرسائل التي توصلها للجماهير، وأن قيمة العلاقات بين المنظمة وجمهورها تحتوى على قيمة سمعة المنظمة لدى جماهيرها، بمعنى أن جودة العلاقات بين المنظمة وجمهورها تحدد سمعتها.

وتؤثر السلوكيات الاتصالية التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها على جودة العلاقات بينهما، وتؤثر العلاقات بين المنظمة وجمهورها على سمعة المنظمة أيضاً، ويرى كثير من المفكرين أن إدارة العلاقات Relation Management بين المنظمة وجماهيرها تمثل بعداً هاماً فى عمل العلاقات العامة، كما يمثل هدفاً رئيسياً لها، وذلك للقيمة العالية لعملية إدارة العلاقات مع المنظمة وجماهيرها المتنوعة، والتي تناولها كثير من الباحثين، والتي تمثلت فيما يلى:

- 1- تحقيق الفهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.
  - 2- تحقيق التحكم المتبادل بين الطرفين (قوى تبادلية بين الطرفين).
  - 3- كسب ولاء وتأييد الجمهور للمنظمة.
  - 4- اكتساب المنظمة شرعية ومصادقية عالية فى السوق.
  - 5- استخدام مخرجات (نتائج العلاقات السلوكية بين المنظمة وجمهورها) مثل الثقة، الالتزام، الرضا كمقياس شائع لسمعة المنظمة.
- إدارة اتصالات القضايا ذات الأهمية وإدارة الأزمات:

عملية إدارة إتصالات الموضوعات والقضايا الهامة Issue-Management Communication تعنى إهتمام المنظمة بكل قضية يمكن أن تؤثر عليها، بما يُحسن قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، ومواجهة التهديدات التي قد تواجهها، والتي قد تؤثر على سمعتها سلبياً، أو التأثير على بقاءها، حيث تعمل

وتسعى المنظمة إلى تطوير استجابة ومبادرة سريعة وتوجيه الاتصالات ومهارات العلاقات العامة بها للتأثير على السياسة العامة الاتصالية للمنظمة بما يحفظ ويدعم سمعتها<sup>(1)</sup>.

وتعد إدارة اتصالات الأزمة Crisis Management Communication أكثر صعوبة وتشعباً من اتصالات إدارة القضايا والموضوعات وذلك للتدخل العاجل والسريع في وقت يسود فيه التوتر والتأثيرات النفسية المتعددة من وسائل الإعلام والجمهور حيث تقوم المنظمة بالتدخل السريع لتقليل التوتر والتأثيرات والنتائج السلبية للأزمة، وهى تأثيرات متعددة الاتجاهات تشمل التأثير على سمعة المنظمة، وصورتها الذهنية لدى الرأى العام، وجمهورها المتنوعة، والتأثير على سمعة منتجاتها والتأثير على صورة المنظمة وهو ما يستلزم الاتصال السريع بوسائل الإعلام لاحتواء الأزمة وتقليل آثارها لاستعادة المنظمة لنشاطها وسمعتها والاتصال مع الجمهور الأساسية لتصحيح أى أخطاء عن المنظمة واحترام دور وسائل الإعلام بدلا من تجنبها (فهى ليست عدوا)؛ بل ينبغي استخدامها كقناة لتوصيل رسائلها الأساسية للجمهور، وفي هذا الصدد ينبغي على المنظمة إعداد الجمل المؤثرة التى تحتوى على الحقائق السليمة عن المنظمة وتوصيل ما تفعله المنظمة وتقوم به فعلياً، وكذلك عدم الدخول في معركة مع المنظمات غير الحكومية أو المنافسون، أو الموردون، ومخاطبة كافة الجمهور الأساسية أثناء الأزمة، حتى لا تتحطم صورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة.

والقيام بإمداد مستمر بالمعلومات للموقع الإلكتروني للمنظمة وذلك للتزويد بأى معلومات حديثة عن المنظمة وكيفية تعامل المنظمة مع القضايا أو الأزمات.

---

(1) Dennis Lwilcox & Glen T. Cameron (2009) Public Relation Strategies and Tactics, 9th ed, (Pearson Publisher).

تستخدم المنظمة إستراتيجية الاتصال المتنوعة Communication Strategies<sup>(1)</sup> لإدارة القضايا والأزمات التى تتعرض لها، للحفاظ على صورتها وعلى سمعتها، وتشمل هذه الاستراتيجية:

- 1- إظهار اهتمام المنظمة Concern بما حدث، وبجماهيرها الأساسية المتنوعة الحالية والمرتبقة.
  - 2- توضيح وصدق المعلومات Clarity المقدمة لجماهيرها الأساسية المتنوعة.
  - 3- تحكم وسيطرة المنظمة على الموقف Control، فينبغى على المتحدث الرسمى باسم المنظمة أن يؤكد على تحكمها فى المواقف والبيئة المحيطة بها.
  - 4- العمل على استعادة ثقة الجمهور فى المنظمة بتقديم المعلومات الصحيحة عن إستمرارية العمل.
  - 5- إظهار كفاءة الاتصالات والإستراتيجيات التى تستخدمها المنظمة.
- خاصة وأن اتصالات المنظمة هى الأداة التى تقدمها الإدارة من خلال الرسائل الفعالة باستخدام كافة أشكال الاتصال الداخلى والخارجى بفاعلية ومهارة وبذا يمكنها خلق أساس من المحبة والثقة بين العلاقات العامة وجماهيرها النوعية<sup>(2)</sup>.
- إن أهمية اتصالات المنظمة فى علاقتها مع موظفيها تتمثل فى تقوية سمعة ومصداقية المنظمة فى عيون جماهيرها الداخلية والتأكيد على قيم المنظمة وثقافتها القوية. والتحدى الأساسى لدى المنظمة هو اكتساب الثقة من خلال الاحترام المتبادل بين الأطراف المتضمنة فى الاتصال، وحتى تقوم المنظمة بدورها فى تقوية علاقتها وسمعتها مع جماهيرها لا بد من الالتزام بمجموعة من القيم

---

(1) Tim Kartalia (2000) "Reputational Risk, Software Solutions for Reputation Risk Management", Management Journal.

(2) Ralph Tench & Lizyeomans: Exploring public Relation, 2th ed (Pnentic Hall) 2009.

الهامة عند اتصالها بجمهورها والتي تترجم إلى مجموعة من الإستراتيجيات والأسس والمعايير.

أسس ومعايير الاتصال بين المنظمة وجماهيرها<sup>(1)</sup>:

1- التعبير عن رؤية المنظمة Vision : إن تجسيد رؤية المنظمة في مضمون رسائلها الاتصالية يعمل على خلق الأهمية للمنظمة ومنتجاتها، ويدفع في اتجاه تدعيم سمعتها ومكانتها.

2- ثقافة المنظمة Culture: التعبير عن القيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة مما يساهم في بناء سمعتها.

3- وضع إطار للمعاني المشتركة بين المنظمة وجماهيرها الأساسية Framing the Basic Process of Management Meaning حيث يستجيب الأفراد إلى المعاني التي في الكلمات والأحداث أكثر من الكلمات نفسها، فوضع إطار للمعاني المشتركة يعد وسيلة يستخدمها القارئون بالاتصال لخلق المعنى الذي يحرك ويؤثر على وضع ومكانة المنظمة في عقل الجمهور.

4- الالتزام بالمبادئ التي يقوم عليها الاتصال Principles: فمن أهم سمات الاتصالات الأكثر فاعلية أن يتسم بالدقة Accuracy والاتصال المتكامل يتسم بتقديم المعلومات الدقيقة، وغالبًا ما تجد المنظمات نفسها في حالة أزمة عندما تبدأ بتوجيه أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وينبغي عليها أن يكون لديها فهم واضح للظروف المحيطة بها حتى تستطيع أن تستجيب للهجوم وتعمل على تحسين الأداء، كذلك من سمات الاتصال الشفافية Transparency فتقديم المنظمة للمعلومات الكثيرة أفضل من تقديمها للمعلومات القليلة لجماهيرها المتنوعة، وتسمح الشفافية للجماهير الأساسية لتكوين اعتقادات عن أداء المنظمة، حيث تمد المنظمة بصورة كاملة عن أفعالها وأدائها، وكذلك

---

(1) دعاء عاشور: إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقافة الجمهور نحوها: ماجستير، كلية الإعلام جامعة القاهرة، 2013.

من سمات الاتصال المصدقية Credibts وتكتسب المنظمات المصدقية بتبنى قواعد مقبولة بشكل واسع، والاعتراف بالعوائق التي أمامها لتحقيق أهدافها. ومشاركة الجماهير الأساسية لها.

5- ينبغي أن تدير المنظمات أفعالها وسلوكياتها بالتوافق مع أهداف وتوقعات جماهيرها المتنوعة، وأن تتبنى معايير مقبولة للأداء من قبل جماهيرها لتكتسب مصداقية كبيرة، كما أن اعترافها بالمشكلات التي تمرّ بها أو الأزمات والسماح بمشاركة جمهورها في حلها من خلال العمليات الرسمية وغير الرسمية والمجموعات الاستشارية والمقابلات مع الجماهير النوعية، وورش العمل، والاجتماعات الفردية كل ذلك يساعد على بناء علاقات جيدة مع جماهيرها النوعية. وتساعد الاتصالات الإعلامية على خلق الصورة وتوصيل رؤية ورسائل المنظمة وتعكس اهتمامات المنظمة في نفس الوقت.

استراتيجيات الاتصال ومستوياتها:-

لا شك أن الإستراتيجية الاتصالية الفعالة هي التي تربط بين أهداف المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وأبرز سماتها وما تتمتع به من خصائص، مميزة سواء في هويتها أو ثقافتها، ثم وضع رسائل مناسبة تعبر عن هذه الخصائص واختيار القنوات الاتصالية الناجحة لتوصيل رسائلها بما يحقق التناسق بين أهداف المنظمة وأهداف جماهيرها واهتماماته.

ولعل أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة توطيد العلاقة بين المنظمة، (هويتها، وسمعتها وثقافتها) وبين جمهورها الداخلي والخارجي.

أن الاتصالات تمثل جزءاً جوهرياً من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، فمن خلالها تنقل المنظمة رسائلها إلى مجموعات المصالح الأساسية بما يحقق أهدافها، إضافة إلى أنها من خلال عملها على نشر ثقافة المنظمة ورسالتها تدفع بالموظفين على تحقيق أهدافها، وتساهم في احتفاظها بعلاقات داخلية وخارجية قوية مع جماهيرها، كما تعمل وتساهم الاتصالات في خلق صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة وترجم قيمها وثقافتها ورؤيتها للجماهير المختلفة.

ويرى الباحثون أن عملية تشكيل الصورة الذهنية وسمعة المنظمة تتشكل من خلال ثلاثة مستويات من الاتصالات، على النحو التالي:

1- الاتصالات الشخصية المباشرة بين الجمهور والعاملين بالشركة أثناء التعاملات اليومية بينهما، حيث ينقل العاملون بالشركة فلسفة الشركة وسياساتها في اتصالاتهم الشخصية الرسمية وغير الرسمية بالجمهور، وهم بتفاعلهم مع المجموعات الخارجية في المجتمع يوسعون من نطاق هذه الاتصالات الشخصية وتأثيرها، وقد كشفت نظريات الإقناع عن قوة تأثير الاتصالات الشخصية في عملية نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.

2- الاتصالات التنظيمية بين المنظمة وجمهورها وتظهر في عدة أشكال مثال: المعارض، والندوات والمؤتمرات، ومطبوعات الشركة، والاحتفالات والمهرجانات التي تنظمها الشركة، وغير ذلك.

3- الاتصالات الجماهيرية حيث تتشكل الصورة الذهنية للشركة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للشركة والتي تنقلها عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، سواء في من خلال الحملات الإعلامية، أو الرسائل الاتصالية المنفصلة، وهى قد تأخذ عدة أشكال اتصالية منها: إعلانات الصورة الذهنية، والبيانات الصحفية، والقصص الإخبارية عن الشركة، والإعلانات الإعلامية<sup>(1)</sup>.

رسائل المنظمة:

وهنا يتضح الدور الهام للرسائل الاتصالية التى قد تنقلها إدارات الاتصال وإدارات العلاقات العامة فى المنظمات والشركات إلى الجمهور من خلال وسائل الإعلام، نظرًا لقدرة هذه الوسائل على الانتشار والاستقطاب، والتأثير فى الرأى العام، واعتماد الجمهور عليها بصفة عامة.

---

(1) على عجوة وكرمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط 1، (القاهرة: عالم الكتب، 2005م).

وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى ما ينبغي أن تتضمنه الرسائل الاتصالية التي ينقلها جهاز العلاقات العامة بالمنظمات والشركات من معلومات عن المنظمة أو الشركة، وثقافتها وفلسفتها وأعمالها. وهذه المعلومات تشكل السياق الرمزي ( Symbol content) الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة أو للشركة والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل السمعة والصورة الذهنية للمنظمة، كما تصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود إلى التأثير على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، وبذلك يتبين أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير ومن الجماهير على المنظمة مما يساهم في تشكيل الصورة وبناء السمعة.

والاتصالات الفعالة والمؤثرة للمنظمة تتحقق من خلال مراحل عدة أبرزها أن يكون القائم بالاتصال على مستوى صنع القرار الإستراتيجي، وأن يكون هناك أهداف محددة ووضوح حول مكانة المنظمة وقيمتها وثقافتها في مضمون الرسائل الاتصالية واستخدام الإستراتيجيات والتقنيات الهادفة لدعم سمعتها، ولذا فإن كثير من المنظمات تربط بين اتصالات المنظمة والانجاز الاستراتيجي للمنظمة، وسمعتها وعلامتها التجارية، ومن المعروف أن المنظمات التي تدير علاقاتها بشكل جيد تتمتع بعلاقات قوية مع جمهورها وهذه المنظمات تستخدم قنوات اتصالية عريضة للاتصال بجمهورها.

وتتنوع، وتباين أشكال اتصالات المنظمة التي من شأنها تكوين سمعة المنظمة والحفاظ عليها وحمايتها ما بين الاتصالات الشخصية، والاتصالات الجماهيرية، وكلاهما أشكال إتصالية متكامل وتتفاعل معا لإدارة العلاقات وتحقيق السمعة بكفاءة عالية.

وإذا كان الاتصال الشخصي يتميز بتحقيق التفاعل المباشر بين الأفراد والجماعات والإقناع والتأثير على الاتجاهات بما يدعم سمعة منظمة ما فإنه يتميز أيضاً بتحقيق التبادل المتوازن للمعلومات والخبرات، أما الاتصالات الجماهيرية سواء كانت المطبوعة أو المرئية فتتميز بإمكان الوصول إلى عدد كبير من الجماهير



المتنوعة من خلال المعلومات التى تبث عبر وسائل الإعلام المختلفة، لأن وسائل الإعلام لها تأثير كبير فى تشكيل اتجاهات الرأى العام.

اتصالات المنظمة ومسئولو العلاقات العامة:

تلعب الجهود الاتصالية دورًا مهمًا فى تحديد كيفية استقبال الآخرين للمعلومات عن المنظمة، ولا شك أن القائم بالاتصال يتمثل دوره فى تعريف وتحديد كل القضايا التى تهتم المنظمة التى يعمل بها، فالقائم بالاتصال يمكن أن يصنع الفارق من خلال إبراز دور المنظمة وأنها تنمو وتزدهر من خلال الأفعال لا الأقوال، فالعملية الاتصالية لا بد أن تدار بشكل جيد والقائمون بالاتصال لا بد أن يكون دورهم بارز ومؤثر والجهود الاتصالية لا بد أن تركز على المنظمة والموظفين، ولا بد للقائم بالاتصال أن يقوم بإبراز العناصر المؤثرة فى تكوين وتدعيم السمعة والحفاظ عليها<sup>(1)</sup>.

ويمثل الاتصال أهمية للمنظمة حيث.

● تمثل الاتصال العملية التى يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات داخل المنظمات وبعضها.

● الاتصالات تمثل الجهاز العصبى الذى يربط كافة عناصر المنظمة.

● الاتصالات تستهلك الوقت الكبير من أوقات العاملين بالمنظمة.

● كلما تعددت المستويات الإدارية فى المنظمة تعقدت عملية الاتصالات وزادت نسبة التشويش فى المعلومات.

● رغم أن المنظمات تستهلك أطنانًا من الورق سنويًا إلا أن اتصالات المنظمة لا يقتصر فقط على الاتصالات المكتوبة ولكن تتعدد أشكالها بين رقمى وإلكترونى ومباشر.

وتشمل اتصالات المنظمة الإعلان والعلاقات العامة والعلاقات المجتمعية وإعلانات المنظمة، واتصالات الأزمة، وإدارة القضايا وإدارة السمعة والاتصالات

---

(1) Wilson, R. (2003), "Keeping a watch on corporate reputation" strategic communication management, Vol 7, No. 1.

الداخلية والاتصالات المالية وعلاقات المستثمرين والعلاقات الإعلامية والعلامة التجارية، ويعمل ممارسو الاتصال من خلال كل هذه الوظائف للربط بين كل أنشطة المنظمة وجماهيرها، وهذه الوظائف متنوعة ولها أكثر من بعد في المستوى وتتسق مع أنشطة متنوعة أخرى ولا بد أن يكون ممارسو الاتصال على أعلى مستوى حيث يتعامل مع عناصر تكتيكية خاصة وهامة.

وبناء على ما سبق يقسم الباحثون مسئولو العلاقات العامة وفقاً لمهامهم إلى فئتين رئيسيتين هما:

#### 1- مديرو العلاقات العامة:

وهم الذين يقومون بحل المشكلات وتقديم النصح والمشورة للإدارة وللآخرين واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحمل مسئولية نجاح برامج المسئولية الاجتماعية أو فشلها وعادة ما يتواجد مديرو العلاقات العامة في المنظمات الكبيرة التي تعمل في بيئة سريعة التغير وكذلك المنظمات التي تشجع على زيادة إنتاجية العامل.

#### 2- فنيو العلاقات العامة:

ونادراً ما يقومون باتخاذ القرارات أو بتقديم المشورة للعاملين داخل المنظمة، بل يقومون بإعادة الاتصالات التي تساعد على تنفيذ أعمال العلاقات العامة وسياستها، ويتواجدون عادة في المنظمات ذات الطبيعة المستقرة والمتوقعة. وإذا كانت العلاقات العامة كعملية Process تعد منهجاً وأسلوباً لحل المشكلات، ووضع الخطط والبرامج فانها كما يجمع الباحثون وكما يراها هندركس Hendrix أنها عملياً تتضح من خلال أربع خطوات رئيسية هي<sup>(1)</sup>:

#### 1- الأبحاث:

وتتضمن دراسة الجمهور والمؤسسة للإلمام بكل المتغيرات المتعلقة بهم، ودراسة

---

(1) شدوان على شيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية)، 2005م.

المشكلات الظاهرة والكامنة ووضع الحلول، وأيضًا دراسة الجماهير النوعية للمؤسسة ووضع أفضل الإستراتيجيات لكسب تأييدها.

## 2- وضع الأهداف:

وهى الخاصة ببرامج عديدة ومتنوعة ترتبط بالجمهور، وتتضمن تلك الأهداف أنماط التأثير في آراء وسلوك واتجاهات المتعاملين مع المؤسسة.

## 3- التخطيط:

ويمثل التخطيط للبرامج والحملات الاتصالية الوظيفة الثالثة للعلاقات العامة.

## 4- الوظيفة التقييمية:

وتنقسم إلى شقين، أولهما الشق الخاص ببرامج النصح والإرشاد، وكذلك برامج الضبط والتنظيم، وثانيهما تقييم الأهداف في ضوء النتائج.

ويرى الباحثون أن أدوار ومهام العلاقات العامة عديدة ومتنوعة وقد تختلف في بعض المنظمات وتختلف مسمياتها أيضًا ما بين ممارس وفنى ومتخصصون في الاتصال. أدوار ممارسو العلاقات العامة:

- تبعًا لتعريفات Gruing وقيامه مع مجموعة باحثين بتوضيح العلاقة بين العلاقات العامة وثقافة المنظمة وأنها علاقة تأثير وتأثر حيث يؤثر أسلوب عمل المنظمة والقيم التى يعتنقها القاده فى تحديد استراتيجيات المنظمة ومنها استراتيجيات العلاقات العامة فإن اتصالات المنظمة وهى جوهر عمل العلاقات العامة تلعب دورًا هامًا فى نقل ونشر ثقافة المنظمة وفى المساعدة فى تغييرها، ويؤكد Cruing أن العلاقة بينهما علاقة دائرية. يشير Dozier بأن أدوار ممارسى العلاقات العامة هى المفتاح لفهم طبيعة عمل العلاقات العامة واتصالات المنظمة، حيث إنه مع مرور الوقت يتبنى ممارسو العلاقات العامة نماذج من السلوك تمكنهم من التعامل مع متطلبات العمل اليومية

وفي الوقت ذاته تتوافق مع توقعات الآخرين عما يجب عليهم القيام به من خلال عملهم<sup>(1)</sup> وفي هذا الصدد يشير كل من Broom و Dozeir & Smith بأنه يمكن تصنيف أدوار ممارسي العلاقات العامة إلى دورين أساسيين هما:

- دور مدير الاتصال. - دور فني الاتصال.

وذلك على النحو التالي:

أولاً: دور مدير الاتصال The Communication Manager:

يتولى تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة، ويقوم بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا فيما يتعلق ببرامج الاتصال التي ينبغي على المنظمة القيام بها، ومدير الاتصال يقوم باتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة الاتصالية ويراقب تنفيذها بالإضافة إلى قيام مدير الاتصال بالمسح البيئي وإجراء الأبحاث وبناء التحالفات وتقييم برامج العلاقات العامة، ويتولى إدارة القضايا والأزمات التي تمر بها المنظمة<sup>(2)</sup>.

وأهم ما يميز دور مدير الاتصال (ممارس الاتصال) عمله كرابط لجميع الأطراف Boundary Spanners بمعنى الربط بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وأن مدير الاتصال هو ممارس العلاقات العامة وهو بمثابة عين المنظمة التي ترى بها والأذن التي تسمع بها<sup>(3)</sup>.

ويعرف White & Dozeir دور ممارس العلاقات العامة كرابط بين الحدود وعلى

---

(1) Timothy S. Penning "Factors Affecting Organizational Blog Content: Public Relations Practitioners and Organization Context", Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, 2010.

(2) Danny Moss, Rob Green, "Re- examine the Manager's Role in Public Relations: What Manabement and Public Relations Relations Research Teaches us", Journal of Communicaion Management, Vol. 6, No. 2, 2001.

(3) Johanna Fawkes, "Public Relations Models and Persussion Ethics: a new approach", Journal of Communications Management, Vol. 11, No. 4, 2007.

أنه ذلك الشخص المهتم بالتعامل والتفاعل وإقامة الاتصالات والعلاقات بين المنظمة والبيئة والعكس صحيح، وهو الذى يتولى عملية جمع المعلومات من خارج المنظمة وإمداد صانعى القرارات بهذه المعلومات<sup>(1)</sup>.

ويلعب دورًا حيويًا في مساعدة الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات من خلال ما يقدمه من معلومات وحقائق تساعد المنظمة على تحديد المهام والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها بما يتلاءم مع كل من البيئة المحيطة وجمهورها. وهذا يعنى أن ممارس العلاقات العامة وفقًا لهذا الدور يسهم بشكل أساسى في عملية صناعة القرارات الإستراتيجية بالمنظمة وذلك من خلال تدعيم العلاقات مع الجماهير الخارجية المتعددة للمنظمة ونقل وجهة نظرهم وآرائهم المختلفة إلى الإدارة العليا، ومراقبة البيئة الخارجية للمنظمة ومساعدة الإدارة العليا على استيعاب ما يحدث فيها والتكيف معها<sup>(2)</sup>.

وهذا يعنى أن هذا الدور يتماشى مع التحولات والتغيرات في مجال العلاقات العامة التى تحولت طبيعة عمل العلاقات العامة من إدارة اتصالات المنظمة Corporate Communications إلى إدارة علاقات المنظمة بجمهورها المختلفة Corporate Public Relationa، أى تحول العلاقات العامة من مجرد العمل على تحقيق الاتصال الفعال مع جماهير المنظمة والبيئة المحيطة بها إلى الاهتمام بإقامة وبناء وتدعيم علاقات متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها بما تحتويه من جماهير متنوعة وأصبح دور مدير الاتصال يتمثل في:

1- دور الخبير الواصف لتحديد المشكلات التى تواجه العلاقات العامة وتقديم الحلول لها.

---

(1) James E. Grunig, et. Al, Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of Communication Management in Three Countries, 1st ed, (New Jersey; Lawrence Erlbaum 2002.

(2) داليا عبد المنعم، تأثير ثقافة المنظمة على أساليب ممارسة العلاقات العامة، دراسة مقارنة على عينة من المنظمات المصرية والدولية العاملة في مصر (دكتوراه) كلية الآداب - جامعة حلوان 2012.

- 2- دور منظم (مسهل) الاتصال وهو الوسيط بين المنظمة وجماهيرها لنقل وشرح المعلومات ووجهات النظر (دوره ثنائي) ورابط وممثابه حلقة وصل.
- 3- دور (مساعد) مسهل حل المشكلات لمساعدة الآخرين في وضع حلول للمشكلات التي تواجههم.
- 4- دور رابط وفقاً لهذه الأدوار يقوم مدير الاتصال بتحديد المشكلات ومحاولة حلها والتعاون في ربط المنظمة بالبيئة التي توجد بها.
- ثانياً: فنيو الاتصال وهم:
- أ - المتخصصون في العلاقات مع وسائل الإعلام لأمدادهم بما يحتاجونه من معلومات عن المنظمة.
- ب - وهم رابطو الاتصال وهو الذين يعملون كوسيط بين إدارة المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية ويقوم بتمثيل المنظمة في المناسبات المختلفة.
- وأن ذلك يتوقف على العلاقة بين طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وأدوار ممارسي العلاقات العامة.
- وأصبح على ممارسو العلاقات العامة وفنيو الاتصال في البيئة الجديدة الاهتمام بالتطورات والتغيرات التي حدثت في بيئة العمل وفي البيئة العالمية.
- ومع التطور الذي حدث لمهمة العلاقات العامة في السنوات الأخيرة، تطورت مهام العلاقات العامة في المؤسسات العامة والخاصة وصاحبها زيادة الاهتمام بدور مستشارو العلاقات العامة في حل كثير من المشكلات الإدارية.
- وعلى الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارات العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى، فإن ثمة غمطاً محدداً من الوظائف التي تشيع في أغلب إدارات العلاقات العامة، وما زالت ويمكن حصرها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

---

(1) راسم الجمال، خيرت عياد، (مرجع سبق ذكره).

## وظائف العلاقات العامة:

- تقديم المشورة (Counseling): تقديم المشورة لإدارة المنظمة فيما يخص السياسات والعلاقات بال جماهير، وبوسائل الاتصال، أى تقديم المشورة للإدارة بالنسبة لوعى وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التى تتعامل معها.
- البحوث (Research): التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التى تستهدف التأثير فى وعى ومعرفة واتجاهات هذه الجماهير.
- العلاقات بوسائل الاتصال (Media Relations): إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال سعياً لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة وترويجها وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.
- النشر (Publicity): من خلال نشر رسائل مخططة من خلال وسائل مختارة بدون مقابل مالى لتعزيز مصالح المنظمة.
- العلاقات بالعاملين وأعضاء المنظمة (Employee/ Member): من خلال الاستجابة لاهتمامات ومصالح العاملين بالمنظمة وأعضائها (حملة الأسهم أو المشتركين فى رأس مال المنظمة)، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها وسلوكياتها وإنجازاتها، أو المعوقات التى تعترضها وحثهم على الاستمرار فى دعم المنظمة، وتشمل هذه الأنشطة العاملين والأعضاء الحاليين أو المتقاعدين الذين انتهت علاقاتهم الرسمية بالمنظمة.
- العلاقات بالمجتمع المحلى (Community Relations): من خلال التخطيط المستمر والمشاركة الفعالة فى أنشطة المجتمع المحلى من أجل تعزيز البيئة التى تعيش فيها المنظمة، وبناء مكانتها وسمعتها فى المجتمع لصالح المنظمة والمجتمع ذاته.
- الشئون العامة (Public Affairs): عن طريق تطوير اهتمام المنظمة وانغماسها فى السياسة العامة وشئون المجتمع، والمساعدة على تكيف المنظمة مع توقعات الجماهير.

- الشئون الحكومية (Government Affairs): حيث ترتبط مباشرة بالأجهزة والهيئات التشريعية والتنظيمية، وتمارسها العلاقات العامة نيابة عن المنظمة.
  - إدارة القضايا (Issues Management): من خلال التعامل مع القضايا ذات الاهتمام العام في المجتمع، والتي يجب أن تهتم بها المنظمة، لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة.
  - العلاقات المالية (Financial Relations): من خلال بناء جو من الثقة بين المنظمة والمستثمرين والمجتمع المالي بصفة عامة. ويطلق على هذا العنصر أحياناً العلاقات بالمستثمرين أو العلاقات بحملة الأسهم.
  - العلاقات الصناعية (Industrial Relations): وهى العلاقات التى تنشئها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة فى ذات المجال ومع المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى الموجودة فى المجتمع المحلى أو العالمى.
- وفى إطار الأدوار الهامة التى تقوم بها العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة فإن المحصلة النهائية لتلك الوظائف هى بناء سمعة المنظمة والمحافظة على صورتها وتدعيم الثقة بينها وبين جماهيرها المختلفة
- أدوار العلاقات العامة لإدارة وبناء سمعة المنظمة:
- تقوم العلاقات العامة بتجسيد ثقافة المنظمة وترجمتها فى كافة الرموز البصرية والسمعية واللفظية فى الأنشطة التى يقومون بها حيث الرموز المرئية واللفظية Overt/ Covert interface: حيث يحتاج ممارسو العلاقات العامة بالمنظمة إلى جذب انتباه الجمهور مستخدمين فى ذلك كافة الرموز البصرية والسمعية واللفظية فى أنشطتهم الاتصالية والإعلامية، وذلك لإبراز الثقافة التنظيمية، وعناصر هوية المنظمة، ولفعل ذلك فهم يحولون العناصر الضمنية إلى علنية عند تنفيذ الأنشطة الاتصالية للمنظمة.
- وتجسيد وتحديد إستراتيجية العلاقات العامة المؤسسية وهى إستراتيجية عمل الإدارة وكيفية تنفيذها، وهل تعمل بإستراتيجية دفاعية أم إستراتيجية هجومية أم



الجمع بين الاثنين أم المبادرة لتحقيق أهدافها؟ وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم العلاقات العامة بما يلي:

- إبراز وبناء هوية المنظمة Corporate Identity: حيث تتأثر هوية المنظمة بالقيم الثقافية كما تتأثر بإستراتيجيات العلاقات العامة التنظيمية وعلى العلاقات العامة التعبير عن هذه الهوية بما يبرز سمات المنظمة في المجتمع.
- استهداف الجماهير الأساسية Stakeholders: وهم الجماهير المستقبلون لهوية المنظمة، فهم الذين يعالجون هوية المنظمة ويخلقوا لها صورًا في عقولهم.
- تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة Organizational Images: لكل منظمة صورًا تنظيمية متعددة وهي مختلفة من جمهور أساسي لجمهور أساسي آخر، وبداخل عقل الفرد الواحد قد تكون هناك صور للمنظمة متعددة وتراكمية عبر الوقت، والتأثيرات من قوى البيئة قد تكون ملائمة بشكل خاص في تشكيل صور المنظمة.
- بناء سمعة المنظمة Organizational Reputation: تتعدد سمعة المنظمة وهي تختلف من جمهور لآخر، وهي أيضًا تتأثر إلى حد كبير بالقوى البيئية.
- قياس رجع الصدى Feed Back: من المهم على المنظمة الحصول على رجع الصدى حول مدركات جماهيرها (صور وسمعة المنظمة).
- ومن الأمور التي يأخذها المسئولون في العلاقات العامة في اعتبارهم الوقت فهو العامل الذي سيسمح بتجميع صور المنظمة التي ستسهم في تكوين سمعتها في عقول جماهيرها.

إن بناء قيم جوهرية عبر الثقافة التنظيمية العلنية أو الضمنية Overt or Covert Culture يتم بالتركيز على العناصر الجوهرية في الثقافة التنظيمية وهي ثقافة التكامل/ السلامة العالية، وهي جودة البناء أو الإنتاج، الابتكار، عائد حاملي الأسهم، خدمة المجتمع، وغيرها من القيم معتمده في ذلك على المعتقدات السائدة والأعراف الحقيقية وأهمية ذلك للجماهير. فهذه ستصبح الأعمدة الأساسية

للصورة والسمعة، لأن نقطة البداية في تكوين سمعة المنظمة هي ثقافتها التنظيمية، وهو المفهوم الذى يتضمن شخصية المنظمة وهويتها<sup>(1)</sup> ويتعلق بالعاملين بالمنظمة.

وبناءً على ذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية الواضحة تعد مدخلاً هاماً لسمعة المنظمة وصورتها الطيبة في أذهان جماهيرها المختلفة.

في السنوات الأخيرة أتجهت العديد من المنظمات إلى الأخذ بمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة وذلك لتنوع وتعدد الوسائل والرسائل والأنشطة الاتصالية والتي تعد أمراً هاماً مع الجمهور الخارجى من أصحاب المصالح، وقد اتجهت عديد من المنظمات إلى الأخذ بمفهوم الاتصال التسويقي المتكامل لمجموعة من الأسباب، ويتم إلقاء الضوء على هذا المفهوم وأسباب الأخذ به وملامحه وأبعاده.

الاتصالات التسويقية المتكاملة:

والاتصالات المتكاملة هي ذلك المستوى الأعم والأشمل من المستويات الاتصالية الأخرى والأخذ بمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة قام على (التكامل بين الأنشطة الاتصالية لخدمة الأغراض التسويقية للمنظمة) حتى لو كان بعضها انسلخاً من مهنة ينتسب إليها كالعلاقات العامة.

وهذا التكامل بين المهن الكاملة والمختلفة يخدم المصالح الأساسية للمنظمات من زوايا متعددة بدلاً من رؤية واحدة فقط.

ويسعى مفهوم الاتصالات المتكاملة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- الربط بين هوية المنظمة وثقافتها وبين الإستراتيجية الاتصالية التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تقليل الفجوة بين الهوية التي ترغب المنظمة في تحقيقها وبين الصورة الذهنية الحالية الموجودة لدى جماهير المنظمة.
- التوافق الكامل بين كافة الجهود الاتصالية للمنظمة وهويتها وإستراتيجياتها.
- وهناك عوامل تدفع المنظمات إلى تبني مفهوم الاتصالات المتكاملة.

---

(1) دعاء عاشور، مرجع سبق ذكره.

(أسباب الاهتمام بالمفهوم):

1- قدرة وسائل الإعلام التي أصبحت أقل فاعلية رغم تزايد تكلفتها وتعددتها وانتشارها.

2- الأنفاق والتكلفة الضخمة للإعلانات مع قلة الاعتقاد في قوتها عبر وسائل الاتصال العديدة.

3- الحاجة إلى التأثير والكفاءة المتزايدة على الجمهور المستهدف.

4- الاتجاه إلى تجزئة الجماهير وتفتيت وسائل الاتصال الجماهيري (تجزئة السوق).

5- زيادة المعرفة الاتصالية لدى الجماهير وتوفر العديد من الوسائل التقليدية والوسائل الحديثة.

6- تزايد المستحدثات التكنولوجية مع تزايد ثورة الاتصالات.

7- تعدد وحدات اتخاذ القرار داخل المنظمة.

8- إتفاقية الجات والعملة وتأثيرها على التجاره العالمية وعلى المنشآت المختلفة.

9- الجماهير المتداخلة (الضمنية) فلم يعد هناك فصل كبير بين أنواع الجماهير المتعددة.

10- الحاجة المتزايدة إلى ضمان ولاء العملاء والمستهلكين.

11- صعوبة التميز بين الماركات المختلفة.

تعريفات للاتصال التسويقي:

1- يرى Caywood & Dun Can أن الاتصال التسويقي المتكامل هو التخطيط

لوظائف الاتصال التسويقي وإضافة قيمة التنسيق والتكامل بينهم من خلال

استخدام أدوات اتصالية مختلفة وبشكل مخطط يعتمد على التكامل، للخروج

برسائل اتصالية ذات منظور واحد للجمهور المستهدف، وذلك للحصول على

أقصى تأثير اتصالي ممكن.

2- ويعرفه Katler Et Al بأنه المفهوم الذي تستخدمه الشركات المختلفة بهدف

توصيل رسائل واضحة ومتوافقة عن المنشأة ومنتجاتها للجمهور المستهدف.

3- يمكن تعريف الاتصال التسويقي المتكامل أيضًا بأنه استخدام جميع أنواع الاتصالات التسويقية سواء الجماهيرية أو التفاعلية، لتوصيل رسائل اتصالية متكاملة ومتوافقة عن مؤسسة ما ومنتجاتها وعلامتها التجارية لجماهير المستهلكين والعملاء الحاليين والمرتبين ومجموعات الجماهير الأخرى، بهدف إقامة علاقة وطيدة مع هذه الجماهير تعتمد على التواصل والحوار للوصول إلى أقصى تأثير اتصالي ممكن عليهم، الأمر الذي يساعد على تحسين صورة هذه المنشأة وصورة منتجاتها عند الجمهور المستهدف وكسب تأييده لها<sup>(1)</sup>.

ملامح الاتصال التسويقي المتكامل:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد أهم ملامح الاتصال التسويقي المتكامل، والتي تتلخص في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

1- يركز الاتصال التسويقي المتكامل بشكل أساسي على المستهلك ومعرفة دوافعه واحتياجاته ومتطلباته بهدف تحقيق رضائه.

2- يهتم الاتصال التسويقي المتكامل بتقديم رسائل متوافقة ومتلائمة لكل نوعيات الجمهور المستهدف من خلال أدوات الاتصال التسويقي المختلفة، حتى تخرج هذه الرسائل بصورة ومنظور واحد للجمهور المستهدف، مما يساعد على زيادة مصداقيتها وتأثيرها.

3- يركز الاتصال التسويقي المتكامل على فكرة أن الوسائل الاتصالية التقليدية التي كانت تستخدم بشكل مستقل عن بعضها البعض أصبحت تستخدم بشكل متكامل ومتشارك، وأصبحت الجهود الاتصالية تمثل سيمفونية واحدة.

---

(1) شيما السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مذكرات غير منشورة. كلية الآداب جامعة حلوان، 2005.

(2) المرجع السابق.

4- يعتمد الاتصال التسويقي المتكامل على التفاعل والحوار في علاقة المستهلك بالمنشآت والشركات ومنتجاتها وعلامتها التجارية مما يعطى قيمة إضافية للجهود التسويقية مقارنة بالاتصالات التسويقية التقليدية.

5- لا يهتم الاتصال التسويقي المتكامل بتكامل الرسائل والوسائل الاتصالية فقط، بل يتحقق التكامل على كافة المستويات وخاصة على المستوى الداخلى أى التكامل على المستوى الوظيفى بين الأقسام والإدارات المختلفة ومشاركة جميع موظفى المنشأة فى تحقيق هذا التكامل.

6- يهدف الاتصال التسويقي المتكامل للوصول إلى جمهور المستهلكين والعملاء الحاليين والمرتقبين بشكل أساسى وأيضًا مجموعات الجماهير الأخرى التى تؤثر وتتأثر بعمل المنشأة وأنشطتها وسياستها التسويقية.

أبعاد مفهوم الاتصال التسويقي المتكامل:

لفهم الاتصال التسويقي المتكامل لا بد من فهم أبعادة الأساسية والتى تمثل مكونات هذا المفهوم وهى البعد الاتصالي، والبعد التسويقي، والبعد التكامل.

#### 1- البعد الاتصالي Communicative Dimension:

وهو من المبادئ الأساسية والجوهرية للاتصال التسويقي المتكامل، فالاتصال التسويقي المتكامل بجانب اهتمامه بوسائل الاتصال الجماهيرية يعطى أهمية كبيرة للوسائل التفاعلية التى تعتمد على الاتصال ذى الاتجاهين مثل البيع الشخصى، (الإنترنت)، الإعلان التفاعلى، ووسائل التسويق المباشر، وهذه الوسائل تتيح للمستهلك فرصة التعرف على المنتج بشكل أقرب وتساعد على بناء علاقة قوية بينه وبين المنشأة وعلامتها التجارية.

#### 2- البعد التسويقي Marketing Dimension:

لفهم الاتصال التسويقي المتكامل لابد من فهم التسويق لأن وظائف الاتصال التسويقي المتكامل تدخل تحت مظلة التسويق، وإن شرح بعض العناصر التسويقية يوضح الأهداف الخاصة بالتسويق.

### 3- البعد التكاملى Integrated Dimension:

حيث يعد تنسيق وظائف مزيج الاتصال التسويقي المفتاح الأساسى للاتصال التسويقي المتكامل، ويُعرف التكامل على أنه اعتماد المسوقين على التنسيق والتعاون داخليًا من خلال إشراك الأقسام المختلفة فى المسئولية عن العملية الاتصالية فى تخطيط وتنفيذ وتقييم علاقة الشركة أو المنشأة بجمهورها المستهدف من المستهلكين الحاليين والمرتبين، ويكون التكامل خارجيًا من خلال مشاركة المستهلك مع الشركة فى عملية ابتكار وتطوير خدماتها ومنتجاتها.

ويعد الاتصال التسويقي أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة التى تستخدمها المؤسسات لتعريف الجماهير الحالية والمرتبقة؛ بمجموعة من الأهداف، والتى أشار Shimp إلى بعضها وهى كما يلى:

- إعلام المستهلكين المرتبطين بالمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.
- إقناع الأفراد بما تقدمه المؤسسة.
- حث الأفراد على القيام بسلوك إيجابى مرغوب فيه من قبل المؤسسة، من خلال استخدام الترويج لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- الوصول إلى جماهير مختلفة والتأثير فيهم، وهو ما يعد ضرورى لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة<sup>(1)</sup>.
- وأضاف باحثون آخرون مجموعة أخرى من الوظائف، من أهمها:
- التقليل من مخاوف الشراء لدى الجمهور المستهدف.
- خلق الصورة الذهنية المرغوبة عن المؤسسة وخدماتها.
- زيادة وعى الأفراد بالخدمات التى تقدمها المؤسسة.
- زيادة درجة رضا الأفراد عن المؤسسة وما تقدمه.

---

(1) David Kurtz & Kenneth Clow, Services Marketing, (USA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

- تقليل درجة التنافر المعرفي<sup>(1)</sup>.

وقد وضع بعض الباحثين في علم التسويق نموذج DRIP للإشارة إلى الوظائف والتأثيرات التي يمكن أن تحدثها الاتصالات التسويقية للمؤسسات على الأفراد والجماعات، والذي يعد اختصاراً لما يلي:

#### 1- التمييز Differentiates:

المقصود به تمييز الخدمة عن الخدمات الأخرى المنافسة لمساعدة الجمهور على اتخاذ القرار المرغوب فيه.

#### 2- التذكير Reminds:

ويقصد به تذكير المستهلكين بفوائد اتخاذ القرار المرغوب فيه من جانب المؤسسة.

#### 3- الإبلاغ أو الإعلام Informs:

ويقصد به إعلام المستهلكين الحاليين والمرتبين عما تقدمه المؤسسة.

#### 4- الإقناع Persuades:

ويقصد به إقناع المستهلكين الحاليين والمرتبين بالقيام بالسلوك المرغوب فيه من المؤسسة.

ويتميز الاتصال التسويقي بأن له العديد من المزايا والفوائد فعلى سبيل المثال هناك فوائد أخرى للاتصال التسويقي<sup>(2)</sup>:

أن كل وظائف الاتصالات التسويقية إقناعية وتخدم الهدف الرئيسي التسويقي للنشاط وهو استمرارية المنشأة في البقاء والنماء، ويمكن إيجاز الوظائف الأساسية التسويقية في الآتي:

1- تعريف وإعلام الزبائن الحاليين والمرتبين عن الخدمة أو المنتج وتطوراتها.

---

(1) BPP Professional Education, Marketing Communications, 2nd edit. (London: WM Print, 2004).

(2) فؤاده عبد المنعم البكري، التسويق السياحي وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصالات (القاهرة: عالم الكتب، 2007م).

- 2- وضع صورة إيجابية عن المنتج والشركة.
  - 3- تعليم السوق للتعريف بالاحتياجات المتجددة على الزبائن الحاليين والمرتقبين واحتياجاتهم المتجددة.
  - 4- توطيد العلاقات مع الموزعين والهيئات التشريعية والحكومة والمجتمع المحلي.
  - 5- الإبقاء على الزبائن الحاليين موالين للشركة ومنتجاتها.
- معوقات نجاح الاتصال التسويقي المتكامل:
- على الرغم من الفوائد العديدة لاستخدام الاتصال التسويقي المتكامل، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تعوق استخدامه بفاعلية وهي<sup>(1)</sup>:
- عدم التكامل والتعاون على المستوى الوظيفي، لوجود بعض المنشآت التنظيمية الصارمة التي لا تسمح بهذا التكامل حيث ينزعج بعض المديرين من مشاركة أقسامهم أو إداراتهم في برامج الاتصال التسويقي سواء بالميزانية أو بالجهود، كما أنهم لا يسمحوا لأحد بمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخصصاتهم، إضافة إلى عدم التعاون الاتصالي بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل البعض من المنشآت.
  - عدم تحمس بعض المنشآت للاتجاه الجديد الإبداعي والابتكاري في التفكير والإدارة، في حين برنامج الاتصال التسويقي المتكامل في حد ذاته يُعد مدخلًا جديدًا في التسويق يعتمد على الأفكار الجديدة ويحتاج إلى تخطيط إبداعي لتنسيق وتكامل الوظائف الاتصالية المختلفة.
  - عدم إلمام ومعرفة الإدارة العليا في بعض المنشآت أو مسئولو الإعلان والتسويق والوظائف الاتصالية الأخرى بمفهوم الاتصال التسويقي المتكامل أو قواعد وكيفية تطبيقه بالإضافة على عدم وجود خبرة لديهم في إدارة هذه الاتصالات المتكاملة وعدم الاستعداد للتغيير أو التدريب.

---

(1) شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية، (مرجع سابق).



## عناصر الاتصال التسويقي:

يرى الباحثون أن عناصر الاتصال التسويقي هي تلك الوسائل التي تحاول أن تعلم، وتقنع، وتذكر المستهلكين بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنتجات والمماركات التجارية التي سوف يقومون بشرائها<sup>(1)</sup>.

ورغم اختلاف رجال التسويق والإعلام فيما بينهم حول أدوات مزيج الاتصال التسويقي المتكامل، إلا أن هناك شبه اتفاق بينهم على العناصر الأساسية لهذا المزيج والتي يستخدمها المسوقون لتحقيق أهدافهم وهي:

### 1- الإعلان والعلاقات العامة والترويج وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي:

يعد الإعلان بأنواعه وأشكاله المختلفة أحد المنبهات الأساسية للمستهلك في التعرف على الأسواق وما تحتوية من سلع وخدمات ويعتبر من أهم عناصر برنامج الاتصال التسويقي المتكامل والذي يعطى بالنصيب الأكبر من ميزانيته، ويُعرف Dun Can الإعلان بأنه وسيلة الاتصال التي تستخدمها المنشآت للوصول إلى جماهير عريضة، وهو اتصال شخصي ذو اتجاه واحد ومدفوع من قبل الشركات المعلنة، ويهدف إلى توصيل رسائل خاصة بالمنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة للجمهور المستهدف للتأثير على اتجاه وسلوكه ولقد استخدم الإعلان بشكل متزايد من قبل كل من Toni & Cuy من أجل الترويج للمنشأة وذلك حتى تحقق هدفها بالنسبة للوصول للجمهور<sup>(2)</sup> أما عناصر التسويق الأخرى فكما يذكر الباحثون هي كالتالي: العلاقات العامة.

#### 1- الترويج.

#### 2- تنشيط المبيعات.

(1) Kilter Philip, Keller Kevinlance, Marketing Management, twelfth edition (New Jersey: Upper Saddle River, 2006).

(2) Melewar T.C., Storrie Tim, Corporate identity in the service sector, public relations quarterly, vol. 46, No. 2, summer 2001.

### 3- البيع الشخصى.

4- ويتضمن كل عنصر من هذه العناصر العديد من الآليات والاستراتيجيات ووسائل للتنفيذ<sup>(1)</sup>.

وتجتمع عناصر الاتصال التسويقى فى الاتجاه وفى الأهداف:

وتتعدد عناصر الاتصال التسويقى أو تجتمع لتكون رسالة موحدة تعمل على الوصول إلى المستهلك والمستخدم من الخدمة بشكل فعال، وتمثل هذه العناصر كما سبق القول فى (الإعلان - العلاقات العامة - البيع الشخصى - التسويق المباشر - ترويج المبيعات)، إضافة إلى المعارض التجارية والتي تعد من أدوات الاتصال التسويقى بين الشركات والمؤسسات وهذه المعارض التجارية تعد من قبيل المناسبات الهامة التى تقيمها المنظمة لعرض المنتجات أو السلع أو الأفكار وهى اجتماعات مؤقتة يجتمع فيها المصنعون والممولون والموزعون بهدف عرض المنتجات وتقديم المعلومات والدخول فى حوار هادف.

وبصفة عامة يمكن القول أن أشكال ومستويات التكامل (التنسيق) بين الاتصالات التسويقية المتكاملة كما يجمع الباحثون تتمثل فى:

- 1- تكامل الرسائل الاتصالية بمعنى المزج وتصميم وتنسيق رسال اتصالية مختلفة وتوصيلها للجمهور المستهدف.
- 2- تكامل الوسائل الاتصالية (بمعنى التنسيق بين أكثر من وسيلة والاتصالية يتم استخدامها للوصول إلى العملاء والمستهلكين).
- 3- التكامل الوظيفى وبمعنى تكامل وظائف الاتصال التسويقى مع باقى وظائف المنظمة.
- 4- التكامل الداخلى بمعنى تكامل جميع الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة فى مراحل التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم لبرامج الاتصال التسويقى.

---

(1) للاستزادة، أنظر فؤاده البكرى، التسويق السياحى، القاهرة، عالم الكتب 2006.

5- تكامل المزيج التسويقي (بمعنى تكامل عناصر المزيج التسويقي مع جودة الخدمات الداخلية والرسائل الاتصالية المطلوب توصيلها للعملاء المستهلكين).

6- التكامل المالى (بمعنى تناسب الميزانية مع برنامج الاتصال التسويقي مع الأهداف المطلوب تحقيقها على المدى الطويل).

ومن المعروف أن هناك بعض العوامل المؤثرة في اختيار أنشطة الاتصالات التسويقية التى تستخدمها المنظمة وتفضلها عند وضع خططها وبرامجها التى سيتم اختيارها والعمل بمقتضاها وهى:

1- تكلفة الوسيلة.

2- قدرة الوسيلة على التأثير.

3- درجة مصداقية الوسيلة بالنسبة للجمهور.

4- ملائمة الوسيلة مع الأهداف المرجو تحقيقها.

5- تناسب الوسيلة مع خصائص الجمهور المستهدف.

وهناك عوامل أخرى يمكن إضافتها للعوامل السابقة تبعاً لظروف عمل كل منظمة وتنافسها مع المنظمات الأخرى وميزانيتها ومواردها المرصودة للاتصال وهى العوامل المؤثرة في الاختيار ووضع المخصصات المالية لأنشطة الاتصال التسويقي للمنشأة بحيث تكون كافية لتحقيق الأهداف المرسومة وما يمكن أن تحققه للمنشأة من منجزات وفي هذا الصدد يفرق الباحثون بين جهود الاتصالات التسويقية المتكاملة والاتصالات التقليدية التى تقوم بها بعض المنشآت.

الفرق بين الاتصالات التقليدية التى تقوم بها العلاقات العامة والاتصالات التسويقية المتكاملة.

الاتصالات التقليدية	الاتصالات التسويقية المتكاملة
1- تهدف إلى كسب الأطراف المقابلة.	تهدف إلى المحافظة على العلاقة مع الأطراف المقابلة.

الاتصالات التقليدية	الاتصالات التسويقية المتكاملة
2- اتصالات شاملة وواسعة.	اتصالات مختارة ومنتقاة.
3- الاتصال أحادي أو ثنائي الاتجاه	الاتصال قائم على التبادل.
4- المعلومات ترسل.	المعلومات ترسل وتستقبل.
5- المرسل يأخذ المبادرة بالاتصال.	المستلم يأخذ المبادرة بالاتصال.
6- التأثير على المتلقى من خلال تكرار الاتصال.	التأثير على المتلقى من خلال صلته الوثيقة بالموضوع.
7- ممارسة الضغط في تحقيق عملية الاتصال والبيع.	ممارسة التودد والإقناع خلال عملية الاتصال والبيع.
8- تسعى إلى تغيير الاتجاهات لدى الآخرين.	تسعى إلى تحقيق الإقناع والقبول لدى الآخرين.
9- تجاوز العلامة التجارية كأساس لعملية الاتصال.	التعويل على العلامة التجارية كأساس في عملية الاتصال.
10- التوجه نحو عقد صفقة تجارية أو بيع خدمة أو إقامة علاقة.	التوجه نحو تحقيق علاقة مشتركة مع الجماهير الأساسية

استخدام العلاقات العامة في عصر تكنولوجيا الاتصال:

في عصر تكنولوجيا الاتصال تطلبت الضرورة تطوير العمل والأداء والتحول إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل المنشآت المختلفة وهو الدور والمهام الذي اتجهت إليه العلاقات العامة وعملت على تحقيقه بجانب أدوارها المعتادة بما تطلب تطوير ثقافتها وألياتها وأساليبها ووسائلها ومن ثم تطوير إستراتيجيتها للتعامل مع جماهيرها المختلفة وتوصيل رسائلها وهذا التطور تطلب استخدام وسائل العصر لتحقيق أهدافها لتقديم المنظمة ومنتجاتها وخدماتها للجمهور وما يتطلبه ذلك من استخدام الاتصال الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي التي تطورت كثيراً في السنوات الأخيرة وتزايد الإقبال عليها مع اكتساب المهارات

الحديثة للتعامل مع هذه الأدوات لتحقيق الفائدة الكبرى واستخدام امکانات الهامة وتطلب ذلك تغيير الإستراتيجية السياسية العامة والتوجهات التى تعتمد عليها العلاقات العامة وتغيير البنية الأساسية وأدخال الوسائل التكنولوجية التى تستخدمها. وتقوم اليوم كثير من المنشآت خاصة الشركات الخاصة والشركات متعددة الجنسيات والتى ظهرت فى مصر وتزايدت أعدادها بتسهيل وانجاز العمل وربط العاملين معًا وربطهم بقياداتهم عن طريق التكنولوجيا الجديدة.

وبناء على ذلك تقوم العلاقات العامة بتطوير ألياتها وإستراتيجيتها لتتلائم مع عصر التكنولوجيا الاتصالية وهو ما عملت عليه بعض المنظمات والشركات بالمواكبة لهذه التغيرات والمستحدثات وخلق مواقع الكترونية حديثة لمؤسساتها ومنظماتها التى تعمل بها، ووضعت خططها الجديدة للمساهمة فى الترويج للتجاره الالكترونية والتسويق الالكترونى، ثم القيام بتدريب وتأهيل القوى البشرية حتى تستطيع القيام بمسئوليتها وتحقيق الفاعليات والطموحات المرجوه وذلك حتى يمكنها نقل المنشأة من الوضع التقليدى إلى الوضع التكنولوجى الجديد.

بما يعنى التخطيط لتغيير ثقافة المنظمة ونشر ثقافة جديدة مختلفة تساعد على التغيير والتطور والتنمية لأن ثقافة المنظمة تتعلق بالعاملين وغنى عن البيان أن الاتصال داخل المنظمة وخارجها هو عصب العلاقات العامة وركزيتها حيث يشير الباحثون إلى أن ثقافة المنظمة ما هى إلا اتصالات المنظمة وأن الاتصالات ما هى إلا علاقات عامة<sup>(1)</sup>.

وإذا كانت ممارسة العلاقات العامة فى العديد من المنظمات تتم من خلال أقسام أو إدارات تحت مسميات متنوعة مثل قسم أو إدارة التسويق والترويج أو تحت مسمى الاتصالات التسويقية Marketing Communication فأنها جميعًا تقوم بنفس الأدوار والمهام والمسئوليات المعروفة للعلاقات العامة.

---

(1) chiara Valinini Global Versus cultural Approaches in publie Relations Manegement the case study Euro peon Jourd of Communication Mangment, Vol U No 3, 2007.

حيث أن حجم وموقع ومسمى العلاقات العامة يختلف من منظمة لأخرى وفقاً لحجم ونوع وثقافة المنظمة وتنوع احتياجاتها وقدرات العاملين بها<sup>(1)</sup>.

بعد الطفرة التكنولوجية الهامة التي حدثت في المجتمع العالمى تأثرت كثير من المنظمات بذلك وحاولت توفيق أوضاعها وأوضاع العاملين بها بإدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل وتأهيل العاملين لهذه النقلة النوعية والتكنولوجية الجديدة وكانت المنشآت ذات الطبيعة الربحية من أوائل هذه المنشآت فعمدت إلى تدريب وتأهيل العاملين على ذلك تيسراً للعمل وتحقيقاً للأهداف وسرعة الانجاز وتحقيق المستوى المادى والتكنولوجى اللائق والإمكانيات المادية والفنية والتي تعتبر من أهم عناصر البناء الوظيفى لكل منظمة وهى العنصر الأهم المتحكم فى طبيعة الوسائل والإمكانيات المساعدة لإتمام العمل وبالتالي فإنه كلما تحقق للمستوى المادى الإرتفاع المطلوب إنعكس ذلك على سرعة وتيسير وكفاءة العمل والعكس صحيح، ويرى بعض الباحثين فى هذا المجال أن ارتفاع أو انخفاض المستوى المادى فى البيئة المحيطة بالمنظمة لا يرتبط بالضرورة بارتفاع أو انخفاض المستوى المادى فى المنظمة ولعل الشاهد على ذلك هو حال المنظمات متعددة الجنسيات الموجودة فى المجتمعات النامية حيث يختلف المستوى المادى والفنى الموجود داخل المنظمة من حيث ظروف المنظمة وإمكانياتها المادية عن البيئة المحيطة بها وهى الدولة التى تعمل بها رغم ما يقره الباحثون أن المنظمة تستمد ثقافتها من المجتمع الذى تتواجد به (كما سياتى).

#### المخصصات المالية للعلاقات العامة وثقافة المنظمة

أن هناك عامل هام يتحكم فى المخصصات المالية لجهاز العلاقات العامة قد يقف حائلاً بين الإمكانيات المالية للمنظمة والمخصصات المالية للعلاقات العامة هذا العامل هو ثقافة المنظمة فإما أن تكون ثقافة المنظمة مؤيدة لأهمية العلاقات العامة وضرورة تخصيص ميزانية كافية لأنشطتها أو تكون ثقافة المنظمة معارضة وغير

---

(1) Jackson P. "Corporate Communication for Mangers", London Pitman, 1987.

مهمة بالعلاقات العامة في هذه الحالة تقف عقبه أمام المخصصات المالية للعلاقات العامة<sup>(1)</sup>.

#### تدعيم الاتصال داخل المنظمات:

يرى الباحثون ان المنظمة القوية ذات اتصالات قوية وهى التى تدعم الاتصالات المفتوحة ذات الاتجاهين بعكس ثقافة المنظمة الضعيفة التى يقل فيها الاتصال بين الإدارة والعاملين ويكون الاتصال فى اتجاه واحد من أعلى إلى اسفل.

ويمثل الاتصال الالكترونى اليوم أهمية كبيرة داخل المنظمات ويحقق العديد من الفوائد بعد النقلة النوعية الهامة التى تحققت بفضل دخول الانترنت إلى العديد من المنظمات .

#### الاتصال الالكترونى داخل المنظمة

يحقق الاتصال الالكترونى داخل المنظمة الأهداف التالية:

- سرعة تبادل المعلومات بين الإدارات داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى.
- سهولة الحصول على المعلومات من الأرشيف الإلكترونى أو من خلال شبكة الحاسب الآلى.
- القيام بالإجراءات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات عن بعد.
- استخدام الهاتف المحمول أعطى مرونة لإجراء الأعمال والقدرة على إتخاذ القرارات بعيداً عن الطرق التقليدية.
- عقد الاجتماعات بمرونة عن طريق شبكة التلفاز المغلق Video Conference.
- أصبح الحاسب الشخصى والمحمول يسهل الإجراءات من خلال المكتب المتنقل.

---

(1) محمد محمد البادى المدخل الاتصالى للعلاقات العامة والاعلان ط1 (القاهرة دار المهندس للطباعة والنشر سنة 2005).

● القضاء على المركزية أو التقليل من حدتها.

● الحصول على ميزة تنافسية تسعى إليها الإدارات داخل المنظمة أو بين المنظمات بعضها البعض.

● أصبحت المنظمات تعرف أهمية تكنولوجيا الاتصالات في أداء الأعمال وحل المشاكل واتخاذ القرارات الهامة المطلوبة على كافة المستويات بفضل استخدام الأنترنت وتسهيل استخدام البريد الإلكتروني وغيره من الوسائل التكنولوجية.

على الرغم من الاختلاف بين الباحثين حول أدوار وإيجابيات وسلبيات وأهمية الإنترنت إلا أن هناك إتفاقاً على أن الإنترنت أصبحت وسيلة اتصالية لازمه بالنسبة للمنظمات وبما أن الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة هى بناء العلاقة بين المنظمة وجماهيرها فإن الإنترنت تقدم للعلاقات العامة وسيلة عالية التفاعل لأداء هذه الوظيفة.

#### أهمية الإنترنت للعلاقات العامة:

تساعد وتساهم الإنترنت في تحقيق الأهداف التى تصبو إليها العلاقات العامة وهى:

- 1- استخدام قواعد البيانات للحصول على المعلومات وكتابة التقارير.
- 2- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة والتعرف على صورتها الحقيقية من خلال ما ينشر من قبل وسائل الإعلام أو المنافسين أو الجمهور.
- 3- تسهيل عملية جمع وتحليل البيانات وأراء الجماهير النوعية والرأى العام.
- 4- تسهيل إجراء البحوث عن طريق المقابلات عبر الشبكة.
- 5- وضع أجندة اهتمامات المنظمة بحيث تعكس احتياجات الجمهور وصولاً إلى التوفيق بين سياسة المنشأة أو المنظمة والرأى العام والجمهور.
- 6- استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال داخلى وخارجى.



فالإترنت تقدم لمهنة للعلاقات العامة التكنولوجيا اللازمة لإشباع حاجتها إلى الاتصالات التفاعلية والمزدوجة والمتكافئة بين المنظمة وجماهيرها والوصول إلى العلاقات العامة التفاعلية وتفيد العلاقات العامة من التكنولوجيا سواء في إنشاء موقع للمنظمة وإثراء المواقع الخاصة أثناء الأزمات لشرح وجهات نظر المنشأة والعمل المبكر لاحتواء الأزمة، وصياغة إستراتيجية دفاعية للتصدي لمواجهة حده الهجوم.

ويرى الباحثون أن العلاقات العامة باستخدامها تكنولوجيا الاتصال الحديثة نقلت جماهير المنظمات إلى مرحلة الجمهور النشط والمتفاعل حيث تقدم الإنترنت للعلاقات العامة الوسيلة المثالية للوصول إلى شرائح الجمهور المستهدف وتقدم أيضاً الوسيلة الفعالة للدخول في حوار مع هذه الجماهير.

إلى جانب مجموعة من الخدمات التي تنجح الإنترنت في القيام بها أكثر من أى وسيلة أخرى.

الخدمات التي تحققها الإنترنت للعلاقات العامة:

- نقل الملفات، وهو ما يعتبر عملية هامة في الربط بين أجزاء المؤسسة وبين المؤسسات المختلفة.
- تبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة المنتشرة في كل مكان.
- البحث عن المعلومات في عدد كبير من الوسائل سواء في الكتب أو الدوريات أو تقارير أو مواقع حكومية.
- تقديم معلومات عن المؤسسة وخدماتها لجماهيرها المستهدفة من خلال تقاريرها الدورية والرسائل الاتصالية التسويقية التي تعدها<sup>(1)</sup>.
- الإعلان عن المنتج أو الخدمة حيث تستخدم تكنولوجيا الوسائط المتعددة من

---

(1) David Pickton & Amanda Broderick, Integrated marketing communications, (England: Pearson Education Limited, 2001).

قبل المعلنين لتقديم إعلاناتهم بشكل جذاب خاصة بعد التوسع في استخدام شبكة الانترنت.

- تطبيق أنشطة العلاقات العامة وبرامج الرعاية: حيث يمكن إرسال تنويهات عن الأدوار والخدمات حول المنتجات الجديدة، وتقارير المؤسسات حول أرائها ووضعها المالي ونشرات المؤسسة من خلال الشبكة، بالإضافة إلى رعاية البعض لمواقع معينة على الإنترنت وبعض المؤتمرات والأحداث الخاصة الرياضية والقومية بالإضافة إلى خلق بعض المواقع لجمع التبرعات لحدث معين.

- تستفيد العلاقات العامة من جهود تنشيط المبيعات: حيث يمكن استخدام موقع المؤسسة في خلق علاقة طويلة المدى بين المؤسسة وجماهيرها المستهدفة من أجل توجيه الرسائل الاتصالية مباشرة لهم لتوضيح العروض الخاصة المقدمة من المؤسسة لعملائها.

- ومن خلال تطبيق الاتصالات التسويقية المتكاملة. حيث تعد العلاقات العامة عنصرا رئيسيا بها تتواءم العلاقات العامة مع البيع المباشر: حيث يسهل الإنترنت هذه العملية بالمقارنة بين المنتجات وأسعارها لاختيار الأفضل للمستهلك بسهولة ويسر.

- البحوث التسويقية: من خلال إجراء البحوث العلمية المعروفة للتعرف على آراء الجمهور المستهدف واهتماماتهم، بالإضافة إلى ذلك إجراء Focus group discussions مجموعات المناقشة المتعمقة.

- إقامة علاقات قوية بين المؤسسة وجماهيرها: حيث يمكن جمع معلومات حول جماهير المؤسسة وتوثيق علاقاتها بهم.

- أن تدعيم الاتصالات الداخلية مع العاملين في المؤسسة أو المنظمة، بجانب تدعيم الاتصالات الخارجية مع عملاء وجماهيرها، من خلال تبادل المعلومات حول المنظمة ومنتجاتها ومع جماهيرها، وتحقيق الاتصالات الثنائية هو ما تسعى إليه العلاقات العامة وتعمل على تحقيقه من خلال الانترنت.

- تدعيم مبيعات المنتج من خلال تقديم معلومات عن المنتج ومن ثم توصيلة بالمسئول عن البيع الشخصى.

- خدمة العملاء بهدف تدعيم القرار الشرائى للمستهلك والإجابة على تساؤلاته.  
وهناك الاتصالات التى تجريها وتدعمها العلاقات العامة داخليًا مع عملائها وجمهورها الداخلى عن طريق استخدام التكنولوجيا أيضا باستخدام الشبكة فى التواصل الداخلى عن طريق الانترنت.

#### الإنترنت:

الإنترنت هى شبكة محلية داخلية مستقلة بحد ذاتها ويمكن اعتبارها شبكة تعاونية تشاركية أو شبكة مملوكة لمؤسسات تربط بين مستخدميها باستخدام تقنيات الإنترنت.  
تربط الإنترنت بين موظفى شركة واحدة مع استخدامها لتقنيات الإنترنت ولا يعنى ذلك أنها مفتوحة لأفراد خارج الشركة أو المنظمة ولكنها مفصولة كليًا عن الشبكة العالمية www من خلال ميزة الجدار النارى Firewall التى تحقق الأمن Security حيث يسمح بدخول الأفراد المصرح لهم بذلك من خلال كلمة سرية تستخدم التشفير للوصول إلى الشبكة الداخلية مع إمكانية استخدام الشبكة العالمية من خلال استخدام تقنيات الإنترنت المختلفة للمتصفح web browser.

والإنترنت كثيرة الشبة بالإنترنت من الناحية البنيوية وتتميز بأنها تحد من سلطات الإنترنت الا محدودة فهي تمكن المستخدمين من الاتصال فيما بينهم بحرية ولكن ضمن قطاعات محكمة بساحات وصول قابلة للتحكم.

توفر الإنترنت وسيط للاتصالات الأنيه وتتيح المجال للاتصالات التفاعلية الداخلية على مستوى المنظمة، وتعمل على انسياب العمل وتتيح الفرصة للمستخدم لتخزين المعلومات التى يريدونها سواء نص أو صورة أو غير ذلك مما يمكن من إنشاء المستخدم كل ما يرغبه من مواد.

المزايا التي تقدمها الإنترنت للعلاقات العامة:

وتستفيد العلاقات العامة من جميع المميزات وتصبح في أعلى مستوياتها التفاعلية حيث لديها القدرة على التعرف على ردود الأفعال اللحظية ومناقشاتها وعقد لقاءات مفتوحة مع جمهورها الداخلي وذلك من خلال تطبيق الإنترنت الأكثر تفاعلية مثل البريد الإلكتروني الداخلي وعقد مؤتمرات الفيديو.

يمكن تبادل البريد الإلكتروني وعمل دليل الكتروني بين كل بيانات الأشخاص الذين يعملون بالمؤسسة وعمل مقابلات تلفزيونية Vidio Confenence عن بعد بين المدراء وموظفيهم والدخول للشركة وبياناتها عن بعد من قبل الإدارة العليا وربط الاتصالات من خلال Iptelephony وهو جهاز هاتف يقوم بالعمل من خلال شبكة الإنترنت بدرجة وضوح عالية وصوت نقي وبذلك تستطيع العلاقات العامة تحسين الفعالية وتحسين تقنيات تبادل المعلومات والتغلب على الصعوبات في جمع ونشر المعلومات الضرورية الخاصة بالعاملين بطريقة آلية.

إلى جانب تحسين الكفاءة وتجنب التضارب بين الاختصاصات الذي قد ينجم عن تردى العملية الاتصالية في المؤسسة والبطئ في عملية اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>.

فمن حيث تحسين الفعالية: أكدت العديد من دراسات الاتصال أن الإنترنت تؤدي إلى توفير في النفقات المالية الزائدة مثل أجرة ونفقات البريد ونفقات الاتصالات الهاتفية.

وكذلك تقليل الاعتماد على المطبوعات المنتجة التي تقوم بها العلاقات العامة في المنظمة مثل المنشورات الخاصة والقرارات الصادرة عن الإدارة والبيانات التي يحتاجها العاملون.

---

(1) حسام الملحم، عماد خيربك: شبكات الانترنت، بنيتها الاساسية وإنعكاساتها على المؤسسات (ط1 الاردن ، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع) سنة 2002.

ويرى خبراء الاتصال أن المنظمات والمؤسسات التي تقوم بتطبيق فكرة الإنترنت على مستوى المنظمة بالكامل لا تواجهها مشاكل مالية مع جهاز العلاقات العامة حول الميزانية خاصة.

حيث تعتمد العلاقات العامة على الاتصال الإلكتروني الذي لا يمثل تكلفة أمام طباعة الأوراق وما قد يحدث من الأخطاء وإعادة الطباعة إلى جانب إجراء المكالمات الدولية التي تمثل تكاليف باهظة وقد تحدث خللاً بين المنظمة والعلاقات العامة حول الميزانية المحددة لها<sup>(1)</sup>.

كما يعنى تحسين الفعالية التوفير في وقت العاملين في المنظمة حيث تقلل شبكة الإنترنت من الوقت الضائع في تبادل العديد من مسودات الوثائق.

تفيد الإنترنت ممارسي العلاقات العامة في العديد من المؤسسات في إدارة ونشر الأخبار بشكل إلكتروني إلى جميع العاملين وإرسال أخبار المنشأة إلى مؤسسات الإعلام دون جهد يذكر وشرح وجهة نظر المنظمة إزاء الموضوعات المختلفة التي تخص المنظمة أو العاملين بها أو خططها.

كما تمثل الإنترنت فائدة للمنظمات ذات الفروع المتعددة حتى يكون العمل في كل الفروع وفقاً لإستراتيجية واضحة المعالم تعمل على تجنب التضارب فيما بينها بوضع قائمة لجميع الأعضاء يطالعونها بوضوح لمعرفة التفاصيل والاستيضاح والتسجيل الفوري للمشاركة في أي منها.

من حيث تحسين الكفاءة: تشجع الإنترنت عملية تبادل المعلومات عبر الحدود التقليدية الجغرافية، إذا أديرت جيداً فإن هذا التحسن في تبادل المعلومات يصبح نقطة البدء في التعاون الكبير في قطاعات المؤسسة التي قد تكون منفصلة.

كما يساعد المنظمات التي تسعى نحو تطبيق الاتصالات التسويقية المتكاملة Integrated Communication على تحقيق هدفها حيث أن الاستخدام الخلاق للإنترنت يمكن أن يسهل عملية الاتصال والتطوير في البنية التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.

---

(1) (نفس المرجع السابق).

ولكل إنترنت موضوعاتها التي تختلف باختلاف المستخدمين لها، فدائرة الإنترنت التي تربط قسم العلاقات العامة تحمل معلومات تختلف عن دائرة الإنترنت التي تربط قسم الإدارة المالية وهكذا.

وتستفيد العلاقات العامة من خدمات الإنترنت لتنمية وتوطيد العلاقات مع الجماهير الداخلية بشكل أكثر فاعلية وهو هدف رئيسي للعلاقات العامة.

● إن كل هذه التقنيات سواء كانت الإنترنت بشكلها العام أو الإنترنت واستخداماتها على مستوى المنظمة أو الأكسترانت التي تجمع بين الإنترنت والإنترنت فإن جميعها تعمل على ربط المنظمة بشركائها التجاريين وفروعها المختلفة وجميعها تسير في اتجاه التكامل للمنظمة الذي يعد من أهم أهداف الاتصال في العلاقات العامة حاليًا حيث أن الاتصال في العلاقات العامة يعمل على التنسيق والتكامل بين مختلف الجهود التي تبذلها المنظمة أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة والتي تساعد على خلق جو من التفاهم والتكامل البناء لتقليل النزاعات المختلفة واحتمالاتها.

● استخدام هذه التقنيات الحديثة في العملية الاتصالية من جانب المنظمات يؤكد أن العملاء أو جمهور المنظمة أصبح يمتلك قوة معلوماتية كبيرة متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة التي أصبحت متاحة الآن وسوف تتضاعف في المستقبل ويعنى أن دور المتلقى أو المستقبل في العملية الاتصالية أصبح أكثر تأثيرًا وفاعلية وحقق العديد من الأهداف.

● أصبح الجمهور يمتلك قوة أكبر من تلك التي تمتلكها المنظمة بحكم المعلومات والمعارف التي يمتلكها والمتاحة بالنسبة له.

● إن الإنترنت يساعد على تعديل أو تغيير ثقافة المنظمة والعاملين بها في حال تم الإعداد والتخطيط لذلك.

ثانيًا: مزايا الإنترنت للمنظمات:

توفر الإنترنت وقت ومال المنظمة ففي معظم المنظمات تعد الأفضل لتوزيع المعلومات الداخلية للمنظمة.

- وتحقق الإنترنت للمنظمات. اتصالات داخلية ميسرة وبأقل تكلفة
  - تكاليف أقل لإنشائها وصيانتها.
  - إدخال معلومات متزايدة لجميع العاملين عن أعمال المنظمة.
  - إتاحة المعلومات الجارية سريعاً.
  - استفادة المنظمة من قدرة الأفراد على الابتكار والمشاركة في المعرفة التنظيمية.
  - استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة ويحقق أهدافها.
- عقبات التطبيق:

تواجه المنظمات بعض العقبات عند قيامها بتطبيق وتفعيل هذه التكنولوجيا ضمن أساليب العمل وهذه العقبات هي:

- 1- نقص الالتزام من (الإدارة والعاملين) بالتكنولوجيا الحديثة.
- 2- تخوف الإدارة من عدم القدرة على السيطرة عليها.
- 3- مقاومة العاملين أو المستخدمين لهذه التقنية لخوفهم من عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا بالكفاءة المطلوبة.
- 4- قضايا الأمن Security Issue من الأسباب التي قد تسبب بعض المشكلات (مثل البطاقة الائتمانية) معرفة الحسابات المالية وغيرها من المشكلات.
- 5- زيادة كم المعلومات التي قد لا يتحملها العاملون وهي ما تعرف بـ Over Load<sup>(1)</sup>.

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية قد تواجهه عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، أو موقع تنافسي إستراتيجي، ويمكن حصر أهم هذه المعوقات في معوقات داخلية وأخرى خارجية<sup>(2)</sup>:

---

(1) الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، تقرير الاجتماع حول "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير بيئة تمكينية للتنمية الاقتصادية" بيروت نيسان، أبريل 2004م.

(2) خالد مصلح حسين، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التجارة: الجامعة الإسلامية) سنة 2009م.

## المعوقات الداخلية هي:

- 1- غياب القيادة الإدارية الناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وغياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين أو على اتخاذ القرار المناسب.
- 2- عدم وجود رقابة فاعلة إيجابية، تعمل على القضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
- 3- غياب الشفافية داخل المؤسسة.
- 4- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرار وترشيده.
- 5- عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الاتصال بكفاءه وعدم مسايرة التطورات الحديثة للاستعانة بها في العمل داخل المنظمة.

## المعوقات الخارجية هي:

- 1- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول أو التنافس بالنسبة للمنظمات الإنتاجية.
- 2- وجود تشريعات وقوانين وضوابط معرقله للعمل وقد تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب المؤسسات الوطنية.
- 3- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
- 4- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من المحلية إلى الدولية.
- 5- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- 6- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- 7- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الاعتماد على قاعدة علمية في العمل والإنجاز.

## إستخدام العلاقات العامة للإنترانت:

وتفيد الإنترانت بشكل أكبر المنشآت ذات الفروع الكثيرة حيث يتم التواصل مع الأفرع بسهولة ويسر، ومن العوامل المهمة في تقدير أهمية استخدام الإنترانت



هو في توفير الاحتياجات والمطالب المعلوماتية للمنظمة وبشكل عام فإن الإنترنت أكثر فائدة للمنظمات كبيرة الحجم حيث يمكن أن تخدم:

● المنظمات المنتشرة في أنحاء الدولة.

● المنظمات التي تشترك في أهداف موحدة.

● المنظمات التي لها مطالب واحتياجات معلوماتية مشتركة.

● المنظمات التي تقدر أهمية التعاون بين أعضائها وبينها وبين غيرها.

ويرى بعض الباحثين أن كل منظمة ليست في حاجة إلى الإنترنت، فالمنظمات الصغيرة التي تعمل في موقع واحد تتبادل المعلومات بصورة كافية من خلال اللقاءات والوثائق الورقية وبالتالي فإن هذه المنظمات قد تستخدم الإنترنت كمصدر لتجميع المعلومات ولكنها قد لا تحتاج للتواصل فيما بينها إلى القدرة والكفاءة العالية للإنترنت بينما تكون المنظمات التي لها عدة مكاتب وأفرع بمواقع مختلفة أكثر استفادة من تطبيقات الإنترنت نظرًا لأن تلك المنظمات تكون دائمًا في حاجة ملحة لتحقيق مطالب واحتياجات العاملين بها للمعلومات المتجددة والسريعة.

وعلى أية حال فإن أي منظمة أيًا كان حجمها سوف تكون في حاجة إلى استخدام الإنترنت في ظل التغييرات التكنولوجية المستقبلية.

مما يزيد من الاستفادة واستثمار الشبكة المحلية كما أنه من السهل تأمين حماية الموقع على الإنترنت عكس المواقع الموجودة على الإنترنت<sup>(1)</sup>.

وتتلخص فوائد ومزايا الإنترنت الخاصة بالمنظمة فيما يلي:

أ - أهمته إجراءات العمل:

للانترنت الكثير من الإمكانيات التي تفيد في تطوير طريقة أداء العمل في

---

(1) Trevor Cook "Communicating With Employees", 2001, available at [www.Instituteforpr.com](http://www.Instituteforpr.com)

المنظمة مثل اتمته وتوزيع وإدارة السندات الداخلية مثل سندات سياسات المنظمة وإجراءاتها فالتوزيع الإلكتروني للمعلومات يحد من التكلفة العالية لتحديث وتوزيع وثائق المستندات.

وفي مجال العلاقات العامة يتم تحويل كل الأنشطة الخاصة بالتقارير والنشرات ولوحة الإعلانات إلى موقع المنظمة على الإنترنت.

#### ب - نشر المعلومات:

يتم نشر المعلومات الداخلية على مواقع الإنترنت على العاملين وعلى الشركاء ويمكن للعلاقات العامة استغلال هذا الموقع لعرض المعلومات بطريقة حديثة وجذابة بحيث يصبح العاملون أكثر ميلا للوصول إلى هذه المعلومات بطرق سريعة وعصرية.

وهناك بعض المبادئ التي يجب مراعاتها عند استخدام الإنترنت وهي:

- الترابط بين المحتوى والشكل من وجهة نظر المستخدمين (أعضاء المنظمة) فالمنظمات التي تستخدم الإنترنت كمنتدى سلبي تعرض من خلاله الأوامر فقط قد تخيب آمال مستخدميها في استثمار هذه التقنية.

لذلك يجب الاستخدام الإيجابي للوسيلة وعند استخدام الإنترنت يراعى التجديد الدائم للمعلومات المتغيرة والتي يمكن استثمارها باستخدام الخصائص القابلة للأتمته.

ويؤكد خبراء العلاقات العامة أن الإنترنت هي أداة هامة للعلاقات العامة مع الجمهور الداخلي داخل المنظمة إذا تم أخذ حاجات المستخدم ورغباته بعين الاعتبار سواء كان ذلك بموقع المنظمة على الإنترنت أو الإنترنت.

وتعتبر خدمة نقل الملفات بواسطة البروتوكول FTP- File Transportation Protocol من الخدمات الأساسية في الإنترنت وهي من الخدمات المفيدة في التشارك وتحرير حركة النقل عبر الشبكة حيث يقلل من الوقت الضائع في توصيل واستقبال الوثائق المطبوعة، كما يستخدم البريد الإلكتروني داخليا لتسهيل أداء العمل وما يحتاجه من نشر المعلومات دون التقيد بالوقت.

## البريد الإلكتروني الداخلي Internal E- Mail:

يوفر البريد الإلكتروني سرعة التعامل مع الجماهير بالإضافة إلى القدرة العالية على التزامنية لأرسال المعلومات بهدف توصيلها للجمهور بسرعة وسهولة ودون تكلفة.

وقد نتج عن استخدام البريد الإلكتروني الداخلي العديد من المزايا وهي:

● توفير التكلفة (مقارنة بالمستندات الورقية).

● سهولة التعامل مع البريد الإلكتروني خاصة من قبل الأشخاص العاديين.

وتختلف وسائل وفاعلية العلاقات العامة عبر الإنترنت وفقاً لمستوى استخدام

الإنترنت في المنظمات إلى ثلاث مستويات وهي:

1- عرض المعلومات العامة.

2- مشاركة المعلومات.

3- الاتصال التفاعلي، Interactive Com.

1- فمن حيث عرض المعلومات تساعد المعلومات المشتركة بصورة رسمية أو غير

رسمية على ربط المنظمة وتحقيق أهدافها وسياساتها وأخبارها.

حيث تعمل الإنترنت كمستودع خاص للمعلومات العامة والخاصة للمنظمة، وبالتالي فإن كل أنشطة العلاقات العامة التي تأخذ الشكل المطبوع تكون قابلة للتحويل إلى الشكل الإلكتروني، وتمتاز الإنترنت عن الوثائق المطبوعة في قابليتها للتحديث آلياً وبطريقة مباشرة.

وأكثر تطبيقات الإنترنت استخداماً في هذا المستوى هو عرض المعلومات في موقع المنظمة الداخلي حيث إن اتصال العلاقات العامة عبر الإنترنت أحادي الاتجاه تتمثل مهمته في الأخبار والإعلام ونشر المعلومات.

2- مشاركة المعلومات: تتعامل كل منظمة مع نوعين من المعلومات معلومات ثابتة، تتعلق بنشاط المنظمة وتاريخها وخدماتها والنوع الآخر هو المعلومات التي تتسم بسرعة التغيير مثل آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة أو اتجاه حدث ما داخل المنظمة أو ردود فعل العاملين نحو القرارات التي تصدرها المنظمة.

وفي هذا المستوى تستطيع الإنترنت أن تساعد المنظمات في إدارة هذه البيانات المتغيرة من خلال ارتباطها بقاعدة بيانات فورية حيث يتم متابعة التغييرات السريعة في بيانات موقع الإنترنت من خلال الوسائل الآلية.

ويكون اتصال العلاقات العامة عبر الإنترنت خلال هذا المستوى ثنائي الاتجاه يعتمد على تبادل ومشاركة المعلومات مع باقى أجزاء المنظمة ومن أكثر تطبيقات الإنترنت في هذا المستوى موقع المنظمة الداخلى والبريد الإلكتروني الداخلى إضافة إلى قوائم البريد.

3- الاتصالات التفاعلية: في هذا المستوى توفر الإنترنت وسيط للاتصالات Real Time الآنية وتنشئ مجالات للاتصالات التفاعلية الداخلية على مستوى المنظمة بالكامل وتعمل على تسهيل التعاون بين أقسام المنظمة وإدارتها عن طريق إتاحة الفرصة للمستخدم لتبادل أو تخزين أو تعديل المعلومات على أى هيئة سواء كانت نص أو صوت أو فيديو.

#### الإنترنت الخارجى Extranet:

ويعرف بالاكستراتن والإنترنت الخارجى عبارة عن شبكة كمبيوتر تعاونية Collaboration Net Work تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت وتربط المنظمة بأنواع معينة من الجماهير ويختلف الاكستراتن عن الإنترنت في إن الإكستراتن تمكن الجمهور النوعى أو بعض فئات من جماهير المنظمة من الوصول إلى المعلومات التى تمتلكها المنظمة مثل مركز حسابات المنظمة وقائمة بضائعها.

ومن الملاحظ أنه لا يمر وقت طويل على تطبيق المنظمة لكل من الإنترنت والإنترانت حتى يتم اعتمادها على الاكستراتن وهى من الوسائل التكنولوجية الحديثة التى تستخدمها المنظمات وعادة ما يكون الولوج إلى الاكستراتن دخولا مشروطا لإجراء منتقاة من شبكة الإنترنت الخاصة بالمنظمة Intranet.

إن إنشاء وتطبيق المنظمات للاكستراتن والتطبيقات الأخرى للإنترنت يرجع في

المقام الأول إلى أنها أصبحت سلاحًا تنافسيًا رئيسيًا تدخل به المنظمات العصر الرقمي لتتغير الأعمال اليدوية إلى أعمال رقمية.

والاكسترنانت شبكة مكونة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها. أي أن شبكة الإكسترنانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركات والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترانت المحلية لكل شركة، ونورد فيما يلي بعضًا من المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها الإكسترنانت لتحسين العمل ونقله خطوة على طريق الانتقال إلى العالم الرقمي:

1- تسهيل عمليات الشراء في الشركات: إذ يمكن أن تقوم شركة من منطقة الشرق الأوسط بإرسال طلب شراء إلى شركة يابانية عبر الإكسترنانت التي تربط بينهما، دون المراسلات بكل أنواعها.

2- متابعة الفواتير (Tracking invoices): تُسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة (في حال الحاجة للتوقيع الجماعي)، كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض، ووضع العلامات التي تُشير إلى كل عملية تُجرى على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام.

3- خدمات التوظيف (Employing Serveces): تُستخدم الإكسترنانت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وغيره) مع سوق العمل المتخصصة، بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين، إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت

المناسب، كما إن سوق العمل يؤمن احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها. وقد تصل فعالية هذه الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية لما فيه صالح سوق العمل.

4- تواصل شبكات توزيع البضائع: يمكن بناء شبكة إكسترانت تربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيس لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب ( request point ) لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة.

العلاقات العامة والاكسترانت:

تعد الاكسترانت الخليط الذي بين الإنترنت والانترنت، فهي تمثل مشاركة المعلومات بين إنترانت المنظمة وشركاءها التجاريين ويمكن استخدامها بمعرفة المستخدمين المرخص لهم بذلك أو مع أطراف أخرى مشتركة مع المنظمة وتستخدم نفس تكنولوجيات الإنترنت والإنترانت وبروتوكولاتها.

وتنقسم الاكسترانت إلى ثلاثة أنواع:

● شبكة عامة.

● شبكة خاصة.

● شبكات خاصة فعلية.

1- الشبكة العامة:

يسمح فيها لأي منظمة بالدخول إلى الإنترنت من أي شبكة عامة أخرى مثل الإنترنت، أو عندما تتفق شركتان أو أكثر على الاتصال من خلال الإنترنت الخاص بهن وذلك باستخدام الشبكة العامة، ولا تمثل هذه الشبكة أي حماية أمنية لمستخدمها.

## 2- الشبكة الخاصة:

هى خط اتصال مستأجر بين منظمتين وهو خط يصل ماديًا بين نقطتين ولا يمكن لأي طرف خارج المنظمتين الملحقين بالشبكة الخاصة أن يدخل على الاتصال وهذه الشبكة الخاصة توفر السرية والأمن والتكامل للرسائل المتدفقة عليها<sup>(1)</sup>.

وهذه الشبكة الخاصة ذات تكلفة عالية فالخطوط المستأجرة عالية التكلفة وبالتالي فليست كل المنظمات لديها القدرة على تحمل التكاليف وأيضًا فإن العلاقات العامة لا تستطيع العمل وفقًا لهذه التكاليف حتى لا تتحمل الميزانية تكلفة هائلة مما قد يثير حفيظة الإدارة العليا عليها.

## 3- الشبكة الخاصة الفعالة VPN:

ويرى خبراء الاتصال أنه في حالة المنظمات المتعددة الجنسيات أو عابرة القارات فإن استخدام هذه النوع من شبكات الاكسترنات يمثل فائدة عالية للعملية الاتصالية على مستوى المنظمة بشكل كامل.

وهذه الشبكة تستخدم الشبكات العامة وبروتوكولاتها لإرسال البيانات إلى الشركاء والعملاء والموردين وتوفر الشبكة الخاصة الفعالة السرية والأمان مع البيانات الأكثر حساسية تحت إحكام رقابة مشددة وتشبه الـ VPN ممر منفصل لرحلة الذهاب والعودة للعمل على طريق محمى من أن تراههم المركبات خارج هذا الممر.

ومن الواضح أن كل نوع من أنواع شبكات الإكسترنات له القدرة على تقاسم المعلومات بين المنظمات حيث أن المعلومات على الاكسترنات تمثل البنية الأساسية الخاصة بالمنظمات لتنسيق جهودها الاتصالية والبيعية وتبادل وثائق الأعمال إلكترونياً.

---

(1) Lance Vardaman & Lynne M. Scott Glen T. Comeron, Scott Shamp; New Technologies & Public Relations: Exploring Practitioners use of on line Resource to eavu Aseat at the Manegement table, Journalism & Mass Communication quarterly vol 78 n.1 Spring 2001.

وترى بعض الدراسات أن شبكات الأكسترنات غالبًا ما تبدأ كإنترانت فتخدم العاملين داخل المنظمة الواحدة بفروعها المختلفة ثم تقوم الإدارة بفتح الباب أمام شركائها لتقاسم جزء معين من بياناتها الداخلية من خلال الأكسترنات.

وتستخدم المنظمات الأكسترنات لتحقيق الأهداف التالية:

- تبادل البيانات بين أطرافها للمشاركة في تلك البيانات.
  - تقاسم الأدلة وفهارس المنتج مع الموزعين والأطراف الأخرى.
  - التشارك مع المنظمات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك.
  - تطوير واستخدام برامج التدريب المشتركة مع المنظمات.
  - الوصول إلى الخدمة المقدمة من جانب منظمة واحدة إلى العديد من المنظمات.
  - تقاسم الأخبار والاهتمامات مع المنظمات الأخرى.
- ويتم تبادل بيانات العملاء إلكترونياً باستخدام البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت وشبكتي الأكسترنات والإنترانت:

تتخذ عملية تبادل بيانات العملاء بين أجهزة الكمبيوتر أشكالاً مختلفة تتمثل في شكل عمليات الاتصال بين المنظمات الكبرى وحتى في المنظمات الصغرى الأقل في الحجم حيث أصبح استخدام شبكة الإنترنت الدولية بمثابة فرصة جيدة يمكن من خلالها للمنظمات المتشابهة والمتماثلة من خلال العلاقات العامة أن تقدم خدماتها للتعامل مع العملاء عبر موقع المنظمة من جانب وتمكين العملاء وفئات الجماهير العامة والنوعية على اختلاف أنواعها من إرسال طلبات الشراء واستفساراتهم أو التعليقات الخاصة بهم أو ردود أفعالهم عبر البريد الإلكتروني E-Mail من جانب آخر ولذلك فإن تبادل المعلومات عن المنظمة أو عن عملائها أصبح متاحاً عن طريق أحد الأنواع الإلكترونية السابقة.

وفي حالة احتياج أي قسم أو إدارة داخل المنظمة إلى الإطلاع على أي تغيير في



بيانات العملاء فإنه يمكنه القيام بذلك بشكل آلي ويسر ومحدث من خلال شبكة تغطي المنظمة وجميع العاملين في المنظمة وهي الإنترنت.

أما في حالة احتياج أحد الموردين أو المنظمات الأخرى تبادل بيانات العملاء أو بيانات المنظمة فإنها تعتمد على شبكة تغطي علاقة المنظمة مع الموردين والمنظمات الأخرى وهي الأكسترنات.

أن استخدام العلاقات العامة للإنترنت وأشبابها يساعد على إنجاز الأعمال بدقة ويسر داخل المنظمات المختلفة وعلى القيام بالأعمال الإدارية بيسر وسهولة مع إمكان تطوير الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابه وتنفيذ وتحقيق العديد من المزايا مع إمكانية حفظ البيانات والمعلومات دون تلف واستقبال آلاف الرسائل في أى وقت والإرسال إلى عدد كبير من الجمهور مع عدم فقدان أية بيانات أو ملفات على الشبكة، إلى جانب تقديم الخدمات طوال 24 ساعة يوميًا بالإضافة إلى سهولة البحث عن أى معلومة تحتاجها إدارة المنظمة وإمكان الحماية وعدم التلاعب في الملفات بالحذف أو الإضافة وهو ما يحقق للعلاقات العامة السرعة والانجاز والدقة والسهولة وهو ما يحتاجه النجاح والتعامل المرن في العصر الحديث.

## الفصل الثاني

### بناء المنظمات وهويتها



## مقدمة:

تسعى المنظمات إلى زيادة الإنتاج وزيادة الإرباح وبالتالي المساهمة في زيادة الناتج القومى وتحقيق أهدافها بما يتطلب وضع إستراتيجية جيدة، وحسن الإدارة والتنظيم داخل المنظمات ووضع نظام كفيء للاتصالات حيث يرى الباحثون أن المنظمة كالجسم الحى متصل الخلايا والأعصاب ويرون أن العوامل غير المنظورة وغير المدرجة في حسابات البعض التى لا تظهرها الأرقام والتى لا تبرزها الإحصاءات تؤثر بشده على نجاح المنظمات وتقدمها وبالتالي فإن التقدم التكنولوجى والعلمى والإدارى هو المؤثر والأهم في استقرار المنظمات وتقدم واطراد تفوقها حيث أن الإنسان والعامل البشرى بثقافته وتقدمه وتفوقه وإبداعه هو المحرك لكافة أنواع وعوامل النجاح حيث كان ومازال هذا العامل هو الأهم في الإنتاج وفي الإدارة وتطلب ذلك تغيرا في إنسان ذلك العصر حيث التطور المستمر والشعور بالمسئولية والولاء تجاه العمل والمنظمة بوجه عام. أما عن خطوات التغير فعلى المنظمة وضع المسئولية العامة نصب عينيها واتخاذ القرار المناسب الذى يناسب الإستراتيجية العامة للمنظمة وتشجيع التماسك الرأسى في المنظمة بأن يجتمع أبناء المنظمة على مبدأ واحد هو المصلحة العامة المشتركة وأن يصبح الإعداد والتدريب للعاملين وللقائدات مطلبا أساسيا لأن تغيير ثقافة المنظمة هو الأفضل لمستقبل المنظمة حيث يتطلب ذلك إعدادا مهنيًا وعلميًا وفنيا وان يصبح التعاون بين الأكاديميات والجامعات والغرف التجارية والفنية المختلفة في متناول يد المنظمات لإثراء التعليم والتدريب العلمى والعملى للعاملين.

وفي هذا الجزء يتم التعرف على المنظمة وعناصرها وصلتها بالبيئة وثقافتها وأدوار

العلاقات العامة بها.

تعريفات المنظمة

المنظمة تبعا للمدرسة التقليدية هى التكوين أو البناء الهيكلى الذى ينشأ في

الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتحديد السلطات والمسئوليات وإنشاء وتأسيس العلاقة بين الأجزاء المكونة للمنظمة.

أما مدرسة العلاقات العامة فقد عرفت المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق أهداف مشتركة أما مدرسة النظم الحديثة فعرفت على إنها عبارة عن نظام أو (نسق) system وهى وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة.

وفى رأى علماء التنظيم أن المنظمة ما هى إلا كائنا ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج مظهر التنظيم الداخلى ومظهر الشكل الخارجى المميز لها والمنظمة هى عنصر وسيط بين إسهامات الأشخاص والبيئة الخارجية<sup>(1)</sup>.

يذكر علماء الاجتماع أن لفظ منظمة يطلق على أى تنظيم هادف وينظر إليها على اعتبار أنها بناء عضوى يتواجد فى المجتمع الذى تعمل فيه وأنها ( كل تنظيم لجماعة من الناس يوجد تنسيق بين أنشطتهم يسهل تحقيق أغراض محددة من خلال تقسيم الوظائف والمسئوليات ولهذا التنظيم بنیان يعبر عن سلوك عام).

لذا تعرف المنظمة بأنها تنظيم اجتماعى رسمى راسخ وثابت يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به ثم يعالجها بغرض إنتاج أنواع من المخرجات.

-ويركز التعريف على ثلاثة عناصر:

1-رأس المال والعمالة capital&dabor

وهى عناصر الإنتاج الرئيسة التى تستمد عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها.

2-الإنتاج production الذى يمثل نشاط المنظمة ويحول المدخلات إلى منتجات وخدمات.

3-الخدمات والمنتجات products&services

والتي تستهلك من جانب البيئة المحيطة بالمنظمة كمرتجعات مقابل المدخلات.

ويعرف بعض الباحثين المنظمة تعريفا سلوكيا (Behavioral Definition)

---

(1) أبو النجا العمرى: تنظيم المجمع والمشاركة الشعبية، منظمات، استراتيجيات (القاهرة، مكتبة عين شمس سنة 2000م).

بأن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الحقوق rights والامتيازات privileges والالتزامات obligation والمسئوليات Responsibilities التي ينبغي أن تكون متوازنة بشكل دقيق عبر فترة من الزمن من خلال هيكل يحكم الصراعات والتنافس وإيجاد حلول لمثل هذه الصراعات.

ويمكن وصف المنظمة بأنها كيان موجه لتحقيق غرض محدد ويستخدم في تحقيقه مستوى تكنولوجي وفني معين من خلال هيكل تنظيمي متكامل من الأجزاء المتخصصة للعمل الموجه إلى تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها<sup>(1)</sup>.

عناصر المنظمات وخصائصها:

يحدد "هربرت" Herbert H في مفهومه للمنظمات أن العناصر الرئيسية لمفهوم المنظمة هي بصفة عامة كما يلي:

- 1- أن المنظمة تضم دائما أشخاصا عديدين
  - 2- أن هؤلاء الأشخاص يرتبطون ببعضهم ويتفاعلون معا باستمرار.
  - 3- أن هذه التفاعلات تحافظ على بناء المنظمة.
  - 4- أن لكل من في المنظمة أهدافه الشخصية ومن هذه الأهداف ما تعد أسباباً في انضمامه إلى المنظمة يتوقع أن تساعد مشاركته، وانضمامه للمنظمة على تحقيق أهدافه.
  - 5- أن هذه التفاعلات يمكنها أيضا أن تساعد على تحقيق أهداف مشتركة، أو مرتبطة بالأهداف الشخصية.
  - 6- أن المنظمة تشكل جزءاً من نسق أكبر وأن هذا النسق الأكبر يؤثر فيها بمثل ما يتأثر بها، وإن كانت تتفاوت درجات التأثير.
- وان المنظمة بها عدد من الأفراد يقومون بعمل اجتماعي أو اقتصادي مستمر ينم

---

(1) رشاد عبد اللطيف: تنظيم المجتمع وقضايا التعولم، مداخل الهيئة ونظريات علمية (القاهرة دار المهندس للطباعة والنشر سنة 2001م).

عن وعى وإدراك كاملين من أجل تحقيق هدف متفق عليه من خلال الجهد البشرى وتتلخص خصائص المنظمة في النقاط التالية:

1- تقسيم العمل والقوة التنظيمية ومسئوليات الاتصال.

2- التبادل المستمر للطاقة البشرية أعضاء المنظمة، ويعنى ذلك الترقية والتدريب والنقل والاستبعاد...إلخ

3- وجود مجموعة من الأهداف تتدرج بترتيب وأولويات محددة للمنظمة.

مكونات المنظمة: تتكون المنظمة من عناصر متفاعلة ومتداخلة تؤثر في بعضها البعض وهى:

(1) الأهداف والقيم: وتتميز الأهداف بالتنوع والتغير على المدى القصير والطويل أما القيم والتي تستمدتها المنظمة من ثقافة المجتمع الذى توجد به ومن أعرافه وتقاليده، كما تؤثر قيم المنظمة بدورها في المجتمع فتضيف قيما جديدة أو تحل قيما محل أخرى وإذا كانت الأهداف والقيم تعد مكونا أساسيا من مكونات المنظمة فإنها تساعد على فهم البناء التنظيمى والسلوكى للمنظمة

(2) الجانب الفنى من مكونات المنظمة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمى الذى يضع البناء الإدارى ويحدد تسلسل الوظائف والاختصاصات ويعبر الجانب الفنى عن التكنولوجيا التى تستخدمها المنظمة وتتكون التكنولوجيا من شقين: الهيكل أو الأجهزة، والمحتوى أو البرامج، فأما الأولى فهى كافة الآلات والمعدات والأدوات التى تستخدمها المنظمة فى عملياتها الصناعية أو التجارية أو الخدمية، وأما الثانية فتعبر عن الطريقة والأسلوب الذى تعمل به الآلات والمعدات بأقل تكاليف ووقت ومجهود وغالبا ما يؤثر الجانب الفنى على الشكل التنظيمى الذى تأخذ به المنظمة وكذلك على سيكولوجية العاملين بها.

(3) الجانبى الإنسانى: وهو سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة ودافعية هؤلاء الأفراد وطبيعة الحاجات التى يريدون إشباعها والوسائل المختلفة لإشباعها والعلاقات التى تجرى بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التى يكلفون بها وديناميكية

التنظيم غير الرسمي ويعتبر هذا الجانب أو النظام الفرعى من أهم الأنظمة حيث يتأثر بعده عوامل متداخلة مثل الظروف الاقتصادية المحيطة به والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع والتكنولوجيا المتوفرة في الهيكل التنظيمى وطبيعة العلاقات التنظيمية، كما أنه من جانب آخر يؤثر على أهداف المنظمة وإنتاجها ومدى تقدمها وتنافسها.

4) أما الهيكل التنظيمى فهو البناء أو الشكل الذى تتخذه المنظمة لتقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها ويقوم الهيكل التنظيمى على التخصيص وتقسيم العمل والتميز بين الوظائف والأنشطة المختلفة وكذلك التنسيق بين هذه الوظائف في إطار فنى تتحدد فيه السلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال وخطط سير العمل ويوضع الهيكل التنظيمى في شكل خرائط رئيسية وفرعية للمنظمة.

5) إلى جانب ذلك هناك الجانب الإدارى وفي هذا الجانب تندرج الوظائف التى تمارسها الاداره من وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة والمتابعة وعلاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتعتبر العملية الإدارية شرطاً هاماً لتماسك المنظمة وقيادتها ووظائفها وهى الخيط الذى يربط أجزاء المنظمة ببعضها وينسق بينها ويعمل على تكاملها ويحدد هوية المنظمة والرسائل الصادرة عنها.

علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها:

والعلاقة بين المنظمة وبيئتها تثير باستمرار ظاهرة ديناميكية تفاعلية تخضع لتغير متواصل ومستمر ولكنه يمكن توقعه حيث أن التفاعل بين المنظمة وبيئتها يشكل إستراتيجية المنظمة ويرى أحد الباحثين أن المنظمة تعيش وجود مشترك مع بيئتها وتصنع منها علاقة فريدة خاصة بينهما. فالإدارة الإستراتيجية تتكون من تفاعل قوانين البيئة مع المنظمة ومحاولاتها لتدعيم وترسيخ وجودها في هذه البيئة وتلعب شركات الأعمال دورا كبيرا في نموذج القطاعات الثلاثة three sector model الذى يتكون من مجال الأعمال والحكومة، والمجتمع المدنى وان كلا من هؤلاء الشركاء يمتلك بعض المؤهلات الخاصة تمكن من سد العجز في القدرات لدى الآخر. حيث



تبادل الخبرات والمعلومات والناس أنفسهم والعمليات وغيرها. مما يساعد منظمات الأعمال على مواجهة المنافسة وخلق عرض بيع فريد خاص بها.

والمنظمات على اختلاف أشكالها هي انظمه مفتوحة تعتمد في علاقاتها على البيئة التي تعمل فيها وتتأثر بها لذلك فان الجمهور يمارس ضغوطا كبيرة لتحقيق المواثمة بين مشروعات المنظمة والمجتمع من خلال معرفتهم بأنشطة المشروعات ومقارنة أداء المشروعات المختلفة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية من خلال معرفة الجماهير بأنشطة المنشأة سواء بطريق مباشر من خلال التعامل معها أو بطريق غير مباشر من خلال ما تنشره وتذيعه وسائل الإعلام الجماهيرية مما يجعل هذه الأنشطة والمشروعات مجالا لمناقشات الجماهير وحكمها على المنشأة.

والمنظمات في العصر الحديث تعمل وكأنها في بيوت زجاجية تكشف كل ما يقع داخلها وينطبق هذا المفهوم على كل أشكال المنظمات (سواء كانت إنتاجية أو خدمية قطاع عام أو خاص أو حكومي) حيث يتحتم عند أقامه المشروعات الاهتمام باتجاهات ومصالح الجماهير وأخذ التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بعين الاعتبار ومحاولة التوافق معها ويعتبر العلاقة بين المنظمة والمنتج هي المدخل المتعمد المقصود الذي تتبعه الشركة في بناء وتشكيل العلاقة بين منتجاتها وكيان الشركة وهويتها. ويرى (olins1989) أن هذه العلاقة - بناء على طريقة بنائها - يمكن أن تخلق ثلاثة فئات من الهويات العامة للشركة وهي:

- 1- هوية أحادية وموحدة monolithic: وتحدث عندما تستخدم الشركة اسمها فقط في كل اتصالاتها الخارجية وعلى كل منتجاتها وأعمالها. مثل شركة هوندا وزيوت شيل.
- 2- الهوية الموقعة أو المدعمة the endorsed identity وتحدث عندما يكون للشركة عدد من المنتجات والإعمال التي يكون لها هوية شبة مستقلة ولكن موقعه خارجيا باسم الشركة وعلامتها. مثل شركة جنرال موتورز حيث تتنوع وتقسم سياراتها إلى سيفرولية -بويك-كاد يلاك - بونتيك- سيارات قديمة حيث أن كل منها له هوية خاصة ولكنها في النهاية مرتبطة عن قرب بالشركة الأم.

3- الهوية الثالثة المتعلقة بالماركات Branded identity وتحقق عندما تقدم الشركة وتروج عدد من المنتجات دوليا على أن تكون مرتبطة إسمًا بالشركة الأم أو ببعضها البعض. حيث يستقل كل فرع ويتم التخطيط والإدارة في كل شركة لكل ماركة على حدة. فقد يكون هناك مجموعه كبيره من الشركات مختلفة التخصصات والصناعات تتبع كلها لنفس الشخص وهناك القليلون الذين يعملون ذلك.

وهناك مجموعه معايير تحدد حجم المنظمة

المعايير المحددة لحجم المنظمة:

- 1- الطاقة الاستيعابية.
  - 2- عدد العاملين في المنظمة.
  - 3- حجم المدخلات أو المنتجات.
  - 4- الموارد المتاحة للمنظمة.
  - 5- حصة المنظمة بالسوق (فالمنظمة التي تهيمن على السوق تعتبر كبيرة الحجم أما التي تسيطر على جزء صغير من السوق تعتبر صغيرة الحجم).
  - 6- تعدد فروع المنظمة، سواء كان داخل او خارج البلاد.
- وقد لا تختلف المنظمات الكبرى عن الصغرى كثيرا من حيث التكوين والإشكال ولكنها تختلف في ثقافتها السائدة بها

لذلك فان المنظمة، تحدد هويتها، وتعمل كآلية للتحكم والتوجيه والتشكيل لاتجاهات وسلوكيات أعضائها وتضع معايير لأعضائها لما يقولونه أو يفعلونه، وتجسد التزام المنظمة بالمصلحة العامة، وتؤكد أهمية الثقافة من خلال قدرتها على تكوين فهم واضح سائد ومشارك بين أعضاء المنظمة وتكامل العمليات الداخلية لكونها تؤثر في التخطيط لنمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات<sup>(1)</sup>.

---

(1) منى محمد على: دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات، دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في مصر (ماجستير كلية الإعلام، جامعة القاهرة سنة 2006م).

وعلى ايه حال فان المنظمة ذات بناء متعدد المستويات:

\*المستوى الأول: يتمثل في العناصر المادية المبرثة المعبرة عن ثقافة المنظمة ويمكن ملاحظتها ورؤيتها بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية من خلال اللوجو والديكورات والشعارات.

\* يتمثل المستوى الثانى فى القيم values والافتراضات الأساسية التى تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات.

\*ويتمثل المستوى الثالث فى البناء الاتصالى حيث يتم نقل الثقافة التنظيمية من خلال الاتصال والتفاعل بين الأفراد والجماعات عبر المستويات التنظيمية المختلفة على مدار الزمن

تصنيف المنظمات:

فى أحد التصنيفات يتم تصنيف المنظمات على أساس مخرجات المنظمة أى (الناتج النهائى) مثل تصنيف "كندويلا" وغيره، فيصنف المنظمات الإنتاجية بأنها تقدم سلعاً ومنتجات مثل الشركات، وهناك المنظمات الحكومية وغير الحكومية والخاصة التى أصبحت تمارس نفس الأنشطة فى نفس الوقت (الإنتاج والخدمات) بما يجعل تصنيفها صعباً تبعاً لذلك المعيار، فهناك منظمات غير حكومية وشركات ومصالح حكومية تقدم خدمات معينة ، وفى الوقت نفسه قد تنتج سلعاً مختلفة لذلك فأن تصنيف المنظمات حسب التبعية هو أفضل التصنيفات فى الاستخدام رغم صعوبة تطبيقه وطبقاً لهذا التصنيف هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المنظمات فى البيئة العملية هى<sup>(1)</sup>:

- 1- المنظمات الخاصة: وهى المنظمات التى تحكم بقوانين الراسمالية، وهدفها الرئيسى هو جنى أرباح خاصة، وليس فيها مكون حكومى فى تركيبها أو بنائها.
- 2- المنظمات العامة: وهى المنظمات المملوكة للحكومة وتحت سيطرتها، وليس من أهدافها الرئيسية جنى الأرباح، ولكن توصيل الخدمات الحكومية للمواطنين على المستويات المحلية والإقليمية.

(1) Zorlusenyucel: Manging the Human Resorse in 2th Centusy U.S.A. ventas 2009.

3- المنظمات غير الحكومية: هي أحد القطاعات التي تقدم خدمات وسلعا لمنفعة المجتمع دون جنى أرباح مقابل ذلك، وإذا ما حققت المنظمة غير الربحية أهدافها ربما يتم حفظ ذلك للاستخدام في المستقبل وهي ليست ملكا لأي شخص أو مجموعة وهذا التصنيف هو المقصود بالمنظمات غير الحكومية وهي الرقعة الكبيرة الواسعة التي تضم كل ما هو مدني وشبه مدني

كيفية بناء المنظمات:

يتم بناء المنظمات (بالأطر التي تحدد للمنظمة كيف تقسم وتوزع المهام والموارد فيها)، ويكون ذلك بمثابة (الخريطة للمنظمة)، والتي تعنى التمثيل البصري لبناء المنظمة.

وطبقا لهذا فإن هناك ثلاثة أسس في بناء المنظمة، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

1- المستويات الموجودة في التسلسل الهرمي، وأسلوب عمل المدراء والمشرفين.

2- بناء المنظمات يوضح دور الأفراد في الأقسام ودور الأقسام في بناء المنظمة.

3- فاعلية الاتصال والتنسيق والتكامل بين الأقسام.

ويرتبط بفكرة البناء والتصميم الأمثل لشكل المنظمات إتباع التفكير العقلاني في وضع الأهداف المستهدفة والمرجوة من إنشاء المنظمة، والتي قامت المنظمة لتحقيقها تلك العقلانية تفيد في وضع البناء فقد تتعرض لمصاعب ومشكلات عديدة، قد تؤثر في شكل وبناء وتصميم المنظمة النهائي وهيكلها وأدوارها.

ولذلك فعلى القائمين بالبناء ووضع الأسس أن يتعرفوا على الصعوبات التي يمكن الاصطدام بها وعلى المنظمات أن يحددوا المشكلات فقد يختلف الأمر عند التطبيق خاصة في ظل عالم متغير ومتطور وغير متجانس تحكمه قوانين مختلفة ومتطورة<sup>(1)</sup>.

(1) ريتشارد هـ هال: المنظمات هياكلها - عملياتها - مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري (الرياض معهد الإدارة العامة سنة 2001م).

أما عن تصميم شكل المنظمة فقد أكد الباحثون أنه لا يوجد شكل واحد هو الأفضل أو الأسوأ لبناء المنظمة، ولكن ما تحتاجه المنظمة هو تصميم شكل مناسب للمنظمة بحيث يصبح مساعدًا على إنجاز وتحقيق الأهداف بسهولة غير مكلف يؤكد Mintazbeny أنه لا يوجد بناء صحيح وآخر غير صحيح للمنظمة وأن القاعدة الأساسية هي أن تؤدي المنظمة عملها بشكل فعال ومعقول ومناسب اقتصاديا، وأن معظم المنظمات متشابهة فيما بينها، وتتفق في وجود متطلبات وأجزاء رئيسية تعمل من خلالها أما الشكل الشائع والأكثر عمومية، وشيوعًا في تلك الأجزاء فهو كما يلي:

1- الجزء المركزي وهو الجزء المحرك للعمل.

2- الجزء المتوسط وهو الذي يقع في المنتصف (المنظمة) حيث المدراء المتوسطين.

3- التركيب التقني Techno structure

4- الموظفون الداعمون الذين يساعدون الجزء المركزي على التشغيل وأداء العمل بشكل أفضل مثل (الموارد البشرية، الامن، إلخ).

5- القيادة أو القمة والتي تقرر ما الذي ستقوم المنظمة بفعله؟ وكيف؟

وأثير تساؤل شغل العديد من الباحثين عن تشابه تصميم العديد من المنظمات النوعية رغم عدم وجود نموذج قياسي متبع لدى المصممين لتلك المنظمات. وبمعنى آخر لماذا تأخذ المنظمات الأشكال التي هي عليها؟ وهو نموذج العامل المؤسسي institutional factor أو المنظور المؤسسي، أو التقليدي ذو التصميم التنظيمي الذي يستند إلى الأهداف التنظيمية، ونتاج لعوامل ولضغوط خارجية وداخلية تقود المنظمات في شكل ما إلى أن تتشابه مع بعضها البعض بمرور الوقت.

وطبقاً لهذا المنظور تكون المنظمات متجانسة داخل ميادين التخصص الواحد مثل الجامعات الحكومية تكون متشابهة، وكذلك المحلات التجارية تتشابه مع

بعضها وخطوط الطيران والنقابات وغيرها من المنظمات، وهذا يرجع إلى ثلاثة أسباب رئيسية كما حددها داياقو وباول هي<sup>(1)</sup>:

تشابه وتماثل المنظمات: يرجع إلى عوامل ثلاث:

1- قوى جبرية من البيئة تضع مقاييس فالمنظمات الحكومية على سبيل المثال تضع شروطاً لابد من وجودها في المطاعم أو المصانع، أو حتى على المنظمات الأهلية حتى يمكنها أن تحصل على ترخيص بالعمل.

2- المنظمات تقلد بعضها البعض، فعندما تواجه المنظمات أوضاعاً غير مستقرة تبدأ في البحث عن حلول وطرق أتمته بمنظمات شبيهة في حقلها أو ميادينها.

أيضاً الشركات الاستثمارية التي يلجأ إليها الكثير من المنظمات تعمل على نشر عدد معين من النماذج التنظيمية، وإنشاء أقسام الاستخبارات داخل المنظمات لمعرفة مواقع المنافسين، وكيف يمكن أن يتطوروا مما يعنى أن الأمر أكبر من مجرد التنافس، ويعكس ميولاً قوية إلى التقليد داخل المنظمات.

3- السبب الثالث لهذا التماثل يأتي من الضغوط المعيارية، وكلما زاد اشتراك الناس في المنظمات المختلفة، كان هناك ميل إلى تجانس أفكارهم.

ولذا فإن عملية التجانس داخل الحقل أو الميدان الواحد للمنظمات، وما يتعلق بنموذج العامل المؤسسى، قد لا تمثل عائقاً أمام المنظمات كبيرة الحجم التي تعمل في عدة مجالات وميادين مثل الشركات الربحية التي تضم، إدارات غير ربحية تهتم بالخدمة الاجتماعية، أو ما يسمى المسؤولية الاجتماعية، فالمنظمات التي تشمل إدارات مختلفة قد تعمل بدرجات عالية من الانسجام، وغالباً ما تكون استثنائية أكثر من المعتاد فالعناصر المختلفة عادة ما تكون قادرة على العمل باستقلال، فمعظم المنظمات وظيفياً ليست موحدة الأنشطة<sup>(2)</sup>.

---

(1) ريتشارد هـ هال. المرجع السابق.

(2) Garech Morgan, Images of organization: the international best seller that revolutionized how we see organizations newly / abridged for today manger, the executive edition (San Francisco: Berrtt-Koehier, 1998).

وعلى أية حال فإن المنظمات في أداؤها لأعمالها تحكمها ثقافة المجتمع الذى تتواجد فيه والثقافة هى أحد عناصر البيئة التى تتأثر بها، والمنظمات فى تعاملها مع البيئة المحيطة تمر بالعديد من الأحداث وتواجه العديد من التجارب التى تدفعها إلى ثقافة خاصة بها وهذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات التى تعمل فى نفس البيئة المجتمعية. كما أنها تحدد الأفعال والتصرفات التى تمكنها من مواجهة العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لأن الثقافة للمنظمة هى كالشخصية بالنسبة للفرد.

أن الثقافة للمنظمة كما هو معروف هى مجموعة القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التى تنتقل داخل المنظمة من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد فتحرك وترشد وتوجه وتحكم سلوكهم داخل المنظمة، وتخلق للمنظمة شخصية منفردة تميزها عن غيرها من المنظمات<sup>(1)</sup>.

وبذلك تشكل ثقافة المنظمة السياق العام لهوية المنظمة ومن خلال هذه العلاقة التبادلية فإن الثقافة والهوية كليهما يرتبطان ببعضها وبالم المنظمة.

وأن المنظمات التى تحظى بثقافة قوية بشكل عام، هى أكثر نجاحا من المنظمات التى لديها ثقافة ضعيفة، خاصة أن ثقافة المنظمة من شأنها أن تشكل الإطار العام الشامل المؤثر فى أسلوب عمل وإدارة المنظمة فى ظل رؤية واعية لثقافة وبيئة المجتمع الذى تعمل خلاله المنظمة. وثقافة المنظمة تشمل كل العناصر المادية المهمة والأساسية للسوق تأسيسا على مفهوم هوية المنظمة بينما هوية المنظمة تركز على كيف أن المنظمة تعبر عن العناصر المادية وعن قواعد العمل بها.

قواعد العمل فى المنظمات:

تتمحور قواعد العمل فى المنظمات فى إطار هويتها التنظيمية وثقافتها المؤسسية حول مجموعه القيم المؤسسية التى تتضمن: المسئولية الاجتماعية

---

(1) عادل أمين: الثقافة التنظيمية للمنظمات متبينة الأداء، دراسة تطبيقية، ودكتوراه (كلية التجارة جامعة القاهرة، سنة 1996م).

والتعاطف وروح الفريق والخدمة المجتمعية وتعظيم قيمة العمل وتحسين هويتها وصورتها وسمعتها وتقديم إستراتيجية تتضمن أهداف المنظمة وتوجهاتها بما تعبر عن هوية المنظمة ولذلك يعبر البعض عن الهوية بأنها تعتمد على الثقافة التنظيمية.

المقصود بالهوية أنها التعبير المرئى للصورة المرغوبة للمنظمة، وهى الأداة الأهم فى التعامل مع الجماهير وأن لها أربعة عناصر هى (أسمها وشعارها وشكل الحرف الطباعى ومخطط الألوان)، إلى جانب العناصر المرتبطة بالمبانى والتجهيزات الأساسية.. وغيرها فهى جميعا تلعب دورا هاما فى مساعدة الجمهور للتعرف على المنظمة.

والثقافة التنظيمية: هى مجموعة المعتقدات والقيم السائدة التى نمت وتطورت ثم استخدمت من قبل العاملين كوسيلة للتواصل والتفاعل فى سبيل التوصل لحل المشكلات أو تحقيق أهداف المنظمة.

وتتضمن عملية إدارة هوية المنظمة والتفاعل والتأثير الديناميكي المتبادل بين استراتيجية العمل وفلسفة الإدارة وثقافتها، وينتج عن هذا التفاعل تمييز المنظمة ومنتجاتها وثقافتها ولذلك هناك قدر كبير من التداخل والاعتماد المتبادل بين هوية المنظمة وثقافتها التنظيمية.

والعلاقة بين المنظمة وبيئتها تثير باستمرار ظاهرة ديناميكية تفاعلية تخضع لتغير متواصل يشكل استراتيجية المنظمة أو الشركة وهناك الخطوط المتقطعة التى توضح كيف تتعامل المنظمة داخل المجتمع ومع المنظمات الأخرى فى ضوء هويتها وثقافتها العامة كما أن هناك القطاعات المختلفة المتضمنة مثل شركات الأعمال المماثلة، والقطاع الحكومي، والمجتمع المدنى.



## التحديات التي تقابلها المنظمات:

لعل أهم التحديات يتمثل في حتمية التعامل مع الأسواق المفتوحة حيث لا تتمتع المنظمات بالحماية الكافية في عصر العولمة إلى جانب مجموعة التحديات الآتية:

- 1- أساليب العمل النمطية التي لم تعد تتناسب مع حركة الأسواق وضغوط المنافسة، وضرورة التحول إلى أساليب مرنة متطورة .
- 2- الخبرة الماضية والانكفاء على الذات وأهمية الانطلاق إلى المستقبل بتطوير المنتجات والخدمات سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
- 3- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية كأحد الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
- 4- عدم تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتبين.

لذلك من الضروري أن تعتمد المنظمات المعاصرة على بناء قدراتها التنافسية الجديدة وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير هياكلها التنظيمية لاكتساب المرونة والفعالية، وتنمية الطاقات الإنتاجية ويكون نجاح المنظمات في تدبير مصادر التمويل الرخيص والمستمر من مصادر القدرة التنافسية التي تفرقها عن منافسيها، كما يضاف إلى القدرة التنافسية للمنظمة ما تحققه من ابتكارات في الأنماط والتقنيات التسويقية وتحديد آليات البيع والتوزيع والوصول إلى العملاء بأسرع وقت كما في حالة التجارة الالكترونية أو اتباع أسلوب الامتياز التجاري وغيرها من الابتكارات التسويقية.

أيضاً ضرورة إجراء البحوث المتواصلة عن بيئة العمل وعن الأسواق والتطورات الحديثة في تكنولوجيا الاتصال.

حيث تعتبر بحوث المنافسة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها<sup>(1)</sup>، خاصة وأن

---

(1) Azmi, Rania A. Business Ethics as Competitive Advantage for Companies in the Globalization Era Cyaly 2006. Available at ssrn: <http://ssrn.com/Abstract>.

المنافسة تركّز على خلق فرص جديدة والتحكّم فيها. أى سبق الآخرين وليس اتباعهم وأتباع سياسة الفعل وليس رد الفعل واتخاذ القرار المناسب وليس الانتظار، مما يتطلب تكوين وجهة نظر خاصة وريادية عن فرص الغد، وفهمهما فهمًا عميقًا وفتح أسواق جديدة وتستطيع المنظمات ذات الأداء التسويقي الجيد أن تفوز بمستهلكين جدد، وتحافظ على المستهلكين الحاليين وتحقق نموًا في المعاملات مع هؤلاء المستهلكين من خلال بناء علاقات معهم يكون أساسها تحقيق رضاهم وتقديم سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة لهم.

#### أعمال العلاقات العامة في المنظمات المختلفة:

بناء على ما سبق فإن ممارسو العلاقات العامة الذين يعملون في منظمات صغيرة تتسم بأنها منظمات مغلقة يمارسون دور فنى الاتصال، فمهمتهم تتمثل في كتابة البيانات الصحفية وإنتاج مطبوعات المنظمة وإمداد وسائل الإعلام بما تحتاجه من معلومات عن المنظمة دون الأهتمام بمعرفة رد الفعل من قبل الجماهير الخارجية

في حين يقوم ممارسو العلاقات العامة بدور مدير الاتصال في المنظمات الكبيرة ذات النظم المفتوحة، وتكون مهمتهم قائمة على بناء الاتصالات وتدعيم العلاقات مع كافة جماهير المنظمة الخارجية وفي مقدمتهم جماعات المصالح المرتبطة بالمنظمة.

وهنا يبرز دور مدير الاتصال كرابط بين جميع الأطراف فهو حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وإن عمله أشبه بالمرآة فهو مراقب البيئة الخارجية للمنظمة حيث يقوم بنقل آراء الجماهير للمنظمة إلى الإدارة العليا، وفي الوقت ذاته يتم تشبيه دوره بالنافذة التى يتم من خلالها نقل آراء المنظمة إلى الجماهير الخارجية.

العوامل المؤثرة على قيام ممارسى العلاقات العامة بالأدوار الاتصالية المختلفة:

هناك مجموعة من العوامل أو المتغيرات التى تؤثر في قيام ممارسى العلاقات العامة بدور مدير الاتصال أو فنى الاتصال ونعرض بإيجاز لأهم هذه العوامل كما يلي:

- النوع: أشارت العديد من الدراسات أن الإناث يقمن بدور فنى الاتصال أكثر من مدير الاتصال وذلك بعكس الذكور فهم الأكثر تقلدا لدور المدير<sup>(1)</sup>.

الخبرة المهنية: أن الفرق بين دور مدير الاتصال ودور فنى الاتصال يرتبط بعدد سنوات الخبرة لدى ممارسى العلاقات العامة، وأن ممارس العلاقات العامة يعمل في بداية الأمر كفنى اتصال ومع مرور السنوات واكتسابه للخبرات فإنه ينتقل لدور مدير الاتصال. أى إنه مع طور البقاء في المنصب يكتسب فنى الاتصال الخبرات والمهارات المطلوبة التى تمكنه من تقلد دور مدير الاتصال ومن ثم الحصول على مركز أعلى.

- التعليم: ويقصد به حصول ممارسى العلاقات العامة على مؤهل متخصص في مجال العلاقات العامة أو أن يكون عضوا في إحدى الجمعيات أو المؤسسات العامة.

#### وفي مجال الأداء

تعمل المنظمة على اجتذاب الأفراد الذين يتوافقون مع المنظمة ويتم تدريبهم وتأهيلهم للعمل أما الذين لا يتوافقون مع المنظمة فيتم استبعادهم.

ويعمل الأفراد داخل المنظمة في حدود الأطر التى شكلتها قيم ومعتقدات القادة أى تبعاً لثقافة المنظمة على أن يكون تعليمهم متخصصاً في مجال الاتصال والعلاقات العامة أو عضوا في أحد الجمعيات العاملة في المجال، وهناك مجموعة من العوامل التى تؤثر في ثقافة العمل والعاملين داخل المنظمات المختلفة.

#### العوامل المؤثرة في الثقافة السائدة في المنظمات المختلفة

هناك العديد من العوامل التى تؤثر في الثقافة السائدة داخل أى منظمة من حيث قوتها وضعفها، وأيضاً من حيث مدى انتشارها داخل المنظمة وهذه العوامل تتمثل في عاملين أساسيين هما:

---

(1) داليا عبد المنعم: (المراجع السابق)

## 1- خصائص جماعات العمل في المنظمة:

من حيث قيم الأفراد واتجاهاتهم ومعتقداتهم ومدى ملائمة وتوافق الصفات الشخصية للأفراد مع خصائص الوظيفة، حيث تؤثر القيم والمعتقدات السائدة بين جماعات العمل على الثقافة السائدة داخل المنظمة.

2- صفات المنظمة وهي حجم المنظمة وعمرها وأسلوب الإدارة بها والتكنولوجيا المستخدمة والبناء التنظيمي لها:

أ- حجم المنظمة: كلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كان هناك احتمال أكبر لنشأة ثقافة مشتركة قوية بين أعضائها، بينما يقل احتمال ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

ب - عمر المنظمة: كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت الفرصة أكبر ليكون لديها ثقافة أقوى من المنظمات حديثة العهد أو في مراحل نموها الأولى.

ج- أسلوب الإدارة والقيادة المتبع في المنظمة: فمثلاً القيادة الديمقراطية تختلف عن القيادة البيروقراطية في تأثير كل منهما على نمط وشكل الثقافة السائدة في المنظمة فالنمط الإداري السائد في المنظمة ينعكس على نمط الثقافة السائد بها.

د- التكنولوجيا المستخدمة: فالمنظمات التي تستخدم تكنولوجيا حديثة متطورة تشجع أعضائها على الابتكار والتجديد بعكس المنظمات التي تؤدي عملها بطريقة روتينية ثابتة.

هـ- البناء التنظيمي للمنظمات ويحدد من يملك السلطة ويتخذ القرار، وبناء عليه يمكن القول بأن ثقافة المنظمة تتأثر بعاملين أساسيين هما العامل البشري والعامل الإداري أو (العمليات والمعدات وأيضاً أساليب العمل).

## أنواع التنافس بين المنظمات

تقوم المنافسة بين المنظمات وبعضها في مجالات متعددة سواء مجالات العمل أو الاستحواذ على الجمهور أو الأداء حيث يرى الباحثون أن المنافسة قد تدور حول.

\* المنافسة بين المنتجات أو الخدمات.

\* المنافسة بين المنظمات لتحقيق المبيعات الأكثر والاستحواذ على نصيب في السوق.

أو المنافسة الشاملة: وتعنى أن هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

## أسس التنافس بين المنظمات

يمكن حصر أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل وهى الاستخدام الأفضل للتقنية المتاحة، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية، وعند التعرض للموارد البشرية التى تتولى مسئولية العمل داخل المنظمات تتبلور الموارد البشرية المتميزة في ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها إلى جانب أنها المسئولة عن تنفيذ الخطط لبناء وتنمية القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل بالمنظمة وعلى كافة المستويات وأنها القادرة على إدارة العمل ووضع الخطط والاستراتيجيات.

## تنمية الموارد البشرية هى العامل الأهم

اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية إلى تبنى مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغيير نظرتها إلى العنصر البشرى من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج الذى يؤدي أعمالاً محددة لقاء مقابل مادي في صورة رواتب ومميزات، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي مفهوماً آخر يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التى تملكها أى منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة، وتبدو أهم خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة التى تتطلبها عملية

التغيير أو (إعادة الهيكلة) والتي تتطلبها عوامل النجاح للعنصر البشرى في العلاقات العامة.

متطلبات العنصر البشرى في العلاقات العامة<sup>(1)</sup>:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهنى الضيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد المعارف ومواصلة التنمية الذاتية الأكثر طلبا وإحتياجا لمتطلبات العمل.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل المخاطر في مجالات عديدة ومناطق غير معتادة والتعامل مع تقنيات مختلفة وغيرها من المتغيرات.
- وتتلخص هذه المتطلبات في قدرات أبتكارية وإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية لتقديم أفكار ومقترحات وحلول للمشكلات وإبداع طرق وأساليب جديدة وابتكار زوايا محددة.

---

(1) Betts, M, It's official: There Really is a Digital Economy, "Computerj World June 2006.



## الفصل الثالث

### ثقافة المنظمات





## مقدمة:

أن الهدف من تركيز الضوء على المنظمات هو محاولة إعادة بنائها أو بمعنى آخر تغيير ثقافتها السائدة فيما بين العاملين بها وليس مجرد تطويرها. إن البناء الحديث للمنظمات يتطلب وضع أولويات المستقبل للمراحل المقبلة التي ستمر بها المنظمات ووضوح الأهداف التي تبغى الوصول إليها، متدثرين بالقيم البناءة من الإخلاص والتفاني والجدية والتسامح والإتقان وعدم إهدار الوقت فيما لا فائدة منه مع نشر قيم الحق والعدل والشفافية وقيم العمل الجاد مركزين على ترتيب الأولويات الاقتصادية التي تستهدف التنمية الشاملة لكل ما أهدرته النظم السابقة من موارد وإمكانات، وبناء اقتصاد عصرى يكون العلم والعلماء والعمل هم قاطرته.

على أن يتم ذلك بعد تطهير البيئة التي سيقام عليها البناء وإنزاع الفساد من تربة الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في محاولة لتكريس ثقافة الديمقراطية والنزاهة والعمل الجدى والإتقان.

لقد تطلبت التغيرات والمستجدات التي مرت بالبلاد تغيير الثقافة السلطوية التي شكلت مقومات التطور الذى هدفت إليه ثورة 25 يناير 2011 وثورة 30 يونيو 2013 التي طالبت بالتغيير والتطوير وتحقيق قيم العدالة والمساواة والقضاء على الفساد والبيروقراطية داخل الأجهزة الإدارية والفساد الهيكلى والإدارى.

بما يتطلب الاهتمام بتغيير الثقافة السائدة أو تعديلها وغنى عن القول أن ثقافة المنظمة هي ثقافة العاملين بتلك المنظمة وما يحملونه من قيم وأعراف ومعتقدات وقواعد فما مدى النجاح لقيام العلاقات العامة بدور في هذا المجال.

ويهتم هذا الفصل بالقاء الضوء على ثقافة المنظمات وتسليط الأضواء عليها من

حيث المقصود بها وأسباب الاهتمام بدراستها، وهل ترجع هذه الأسباب إلى عوامل داخلية ترتبط بمشكلات المنظمات والمجتمع أم عوامل خارجية ترتبط بالمتغيرات الإقليمية والعالمية.

أولاً: أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمات:

يرى الباحثون أن هناك أسباباً عديدة دعت إلى دراسة ثقافة المنظمات واتجهت الانتظار إلى تغير تلك الثقافة لتغير المجتمع المحيط بها بمعنى أن الاتجاه إلى تغير الثقافة التنظيمية يرجع إلى تغير المجتمع حيث التفجر المعلومات وتطور تكنولوجيا الاتصال أدى إلى قيام المنظمات الإنتاجية والخدمية بعملية تغير وتعديل للثقافة التنظيمية السائدة بداخلها حيث يرون أن هناك العديد من العوامل الهامة التي تؤكد حتمية تغير ثقافة المنظمات وهذه العوامل بصفة عامة هي:

- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة The knowledge Explosion.
- التطور الهائل في المعلومات وهذا ما أدى إلى زيادة تقدم وسائل الاتصال الأمر الذي جعل ما يحدث في أقصى الغرب يعد متاحاً لمن في أقصى الشرق.
- التغيرات المستمرة في سوق العمل (القوى العاملة Labor Force) سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين.
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات بما تتطلبه من احتياجات إدارية وبشرية، وهي من أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمات داخلياً وخارجياً.

وعلى المستوى الداخلى تعد ثقافة المنظمة العامل الخفى في تحقيق الترابط والتنسيق بين كافة أجزاء المنظمة كما يرى الباحثون وأن لها الكثير من التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة أثناء الانجاز والعمل وان نجاح أو فشل المنظمة في كثير من الأحيان لا يرجع إلى هيكلها التنظيمى، أو نمط الإدارة المستخدم، أو نوع

العمل بها وإنما يرجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة بها والقيم المؤثرة في إدارتها وكيف يتصرف المنتمون إليها<sup>(1)</sup>.

حيث يرى الباحثون أن عدم الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة يؤدي إلى حدوث بلبله في تنفيذ القرارات وضبابية الرؤية، وعدم وضوح القيم التي تساعد على النمو والنجاح وتأخير التطور الاقتصادي وبالتالي اختلال المنافسة في الأسواق وبما يؤدي إلى استغلال السلطة وظهور التعاملات غير الرسمية.

ذلك يرى الباحثون أن فهم وتحليل ودراسة الثقافة السائدة في أي منظمة أمر هام وحيوي للمساعدة في تحقيق أهدافها وفي بقائها واستمرارها.

فقد شهدت فترة الثمانيات زيادة ملحوظة في حركات الاندماج بين الشركات خاصة في الولايات المتحدة إلا أن هذا الاندماج بين الشركات لم ينجح كلية، مما دفع الباحثون إلى دراسة الأسباب التي أدت إلى الفشل، وكان السبب الرئيسي في ذلك هو ظهور ما يسمى "بصدام الثقافات"<sup>(2)</sup>، الأمر الذي أدى إلى الانتباه إلى دراسة وتحليل الثقافة السائدة في المنظمات وظهرت الكتابات التي تؤكد أهمية وإمكانية تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والأساليب والإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق هذا الأمر، وطرق تقبل العاملين لهذا التغيير<sup>(3)</sup>.

وكيف تساهم دراسة المنظمات والتعرف على ثقافتها في نجاح عمل الشركات متعددة الجنسيات إلى جانب أن الاهتمام بثقافة المنظمات يعمل على الارتقاء بمستوى فاعلية المنظمة كما يعمل على المساعدة في تنفيذ عمليات التغيير بالمنظمة وعلى العمل على تدعيم رضا العاملين وولائهم للمنظمة.

---

(1) راسم الجمال، العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات، ط 1، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2009).

(2) أيمن السيد غنيمي، "تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية: دراسة تطبيقية في مصر، (ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2010).

(3) Rob Goffee and Gareth Jones, the character of a corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, 2nd ed, (London: Profile Books, 2003).

ولعل العام الرئيسى فى الاتجاه لدراسة ثقافة المنظمات هو تميز نظام الأعمال الحديث التى يتميز بسمات تختلف كليه عما كانت عليه أوضاع الأعمال والتعاملات بين المنظمات فيما قبل، وأهم هذه السمات والملامح والتى أصبحت سائدة على مستوى العالم هو:

- انفتاح الأسواق وانحياز الحواجز بينها نتيجة تطبيق اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وإزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية.
- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الإنترنت، وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس فى التعامل بين المنظمات Business to Business وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد Business to Consumer.
- تصاعد حركات التحالفات بين المنظمات من مختلف الجنسيات وتكوين احتكارات عملاقة.
- السرعة الفائقة فى التعاملات فيما بين المنظمات واستخدام الاكسترنانت، والإنترانت لإنجاز الأعمال وربط فروعها ومستخدميها واستخدام الاكسترنانت للسرعة بين التعامل مع العملاء والموردين وبقية الأطراف فى المنظمات<sup>(1)</sup>.

دراسة الثقافة التنظيمية وأدوارها بالمنظمات:

أما على المستوى المحلى يرى البعض أن أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية على المستوى الداخلى والمستوى الفردى أنها تلعب أدواراً هامة فى المنظمة ويرجع ذلك إلى مجموعة الوظائف التى تقوم بها داخل المنظمة وهى:

- (1) تعطى للمنظمة وللأفراد العاملين بها هوية خاصة ومميزة: حيث تنمى الشعور بالذاتية لأن تعايش مجموعات من الأفراد فى إطار جماعة، ووجود روابط اجتماعية فيما بينهم، واشترائهم فى ثقافة واحدة تربط بينهم، وتفاعل أعضاء الجماعة فى إطار هذه الثقافة يتكون للجماعة ومن ثم للمنظمة هويتها

---

(1) Bakos, Y, "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," Communications of the ACM, 41 (8), August 2005.

المتميّزة والخاصة بها، أى أن الثقافة السائدة فى المنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات، فهى تعطى للعاملين بها شعوراً أو إحساساً بالتفرد والتميز<sup>(1)</sup>.

(2) تعمل كمرشد ومرجع للسلوك فى المنظمة: حيث تعطى المعنى الفاعل للعاملين والوضوح للسلوك السوى فهى بمثابة إطار مرجعى للعاملين، حيث توضح نوع السلوك المقبول وغير المقبول والذي يثاب أو يعاقب عليه الفرد<sup>(2)</sup> فالثقافة السائدة فى المنظمة ترشد العاملين وتوجههم نحو القيام بالسلوك المناسب فى المواقف المختلفة، فهى تصف وتصنف أنماط السلوك المختلفة فى إطار ما يمكن فعله وما لا يمكن فعله.

(3) تسهيل الالتزام الجماعى داخل المنظمة: من خلال التفاعل فى إطار الثقافة السائدة يسهل لديهم خلق الالتزام نحو ما هو أهم من المصلحة الشخصية للفرد وهو مصلحة الجماعة، التى تساعد فى تنمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، وبالتالى يتولد لدى أفراد المنظمة الالتزام بالأطر الاجتماعية السائدة بها<sup>(3)</sup> وتحقيق الولاء بين العاملين.

(4) تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة: تتم عملية الاتصال داخل المنظمة فى إطار المفردات الخاصة بها، حيث أن بكل منظمة مفردات خاصة من الإشارات والرموز والتعبيرات التى يستخدمها الأفراد فى تعاملهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة. وتشجع الثقافة على مشاركة العاملين لهذه المفردات والاتفاق عليها، ومن ثم تساعد الثقافة فى تقليل مشاكل الاتصال التى قد تنتج عن سوء تفسير العاملين للرسالة التى تصل إليهم.

فتسهيل الاتصال داخل المنظمة يبدو عند عمل فرد جديد، حيث يجد فى بداية الأمر صعوبة فى التعبير عن نفسه وأفكاره، حتى يتكيف مع ثقافة المنظمة ويستوعب مفرداتها وطرق التعبير والاتصال بها.

---

(1) داليا عبد المنعم: (المرجع السابق).

(2) عايدة سيد خطاب، العوامة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفكر العربى، 2001).

(3) John A.Wagner, John R. Hollenbeck, organization Behavior: Securing competitive Advantage, 4th ed, (New York: Harcourt college publisher, 2002).

(5) إيجاد نظام رقابي تنظيمي: وذلك من خلال معايير الجماعة التي يعمل الفرد وفقاً لها وبشكل عام يمكن القول بأن أساس نظام الرقابة السائد في المنظمات هو وجود أداء يتم تقييمه، ووجود أفراد محل تقييم، ومعايير وأدوات محل احترام الجميع.

أن الثقافة السائدة في المنظمة تقدم نظاماً آخر للرقابة داخل المنظمة، فهو نظام اجتماعي ينبع من الأفراد العاملين بالمنظمة، وهو لا يقتصر على تقييم الأداء فقط وإنما يشمل أيضاً أنماط السلوك المتعددة والمختلفة التي تحدث في المنظمة، حيث يسود مناخ من الفهم والاتفاق المشترك بين العاملين بخصوص ما يعتبرونه معايير محددة للسلوك، ويعملون على تنفيذها فيما بينهم باتفاقهم وبشكل ودي.

فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمة لها تأثير قوى ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وصلتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم وتعبّر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

وتسعى المنظمة لأن تبقى موجودة دائماً في سوق العمل، وتحقيق لنفسها النمو والاستمرار، فالبقاء هو الهدف الأول والأساسي لأي منظمة وهذا ما يؤكد الباحثون ولذلك فإن ثقافة المنظمة تحدد وظائفها فيما يلي:

وظائف ثقافة المنظمة:<sup>(1)</sup>

1. تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
2. تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف والوسائل والمعايير والسلوك:

أ- الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

---

(1) عايدة خطاب (المراجع السابق).

ب- الوسائل التى يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

ت- المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

ث- نوع السلوك المقبول وغير المعقول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، ونوع أساليب الثواب والعقاب السائدة بالمنظمة.

3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الإنتاجية للمنظمة.

4. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمى.

5. المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

وبناء على ذلك يمكننا تعريف ثقافة المنظمة بما يلى:

تعريف ثقافة المنظمة

اهتم العديد من الباحثين بتعريف ثقافة المنظمة فعرّفها كيرت لوين بأن ثقافة المنظمة هى مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التى يشترك فيها أفراد المنظمة.

وفى تعريف آخر: أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التى يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها فى توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم.

وأيضاً هى: مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التى تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات.

وفى أحد التعريفات أنها: الإطار القيمى والأخلاقى والسلوكى الذى تعتمد المنظمة فى تعاملها مع مختلف الأطراف.

وأنها مجموع القيم والسلوكيات المشتركة، والذهنيات والأعمال التى توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة.



كما يعرفها بعض الباحثين بأنها:

هى إطار معرفى مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التى يتقاسمها العاملون فى المنظمة.

أو: هى نسيج من اللغة التى تتعامل بها المنظمة والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذى ينظم تعاملاتها، والنظام الذى ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً.

وهى منظومة المعانى والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التى تطورت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها: مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والخصائص والأعراف التى توجه نشاط وجهود الأفراد لإنجاز أهداف ومساعى مشتركة داخل المنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ويمكن استخلاص أهم مكوناتها من التعريفات السابقة.

أ- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتى قد تكون غير مكتوبة، فيتم الشعور بها، ويشارك كل فرد فى تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.

ب- مجموعة القيم المشتركة التى تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوى العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.

ت- ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز فى الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.

ث- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة فى بيئة المؤسسة وهذا يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم

والمؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التى تتعامل فيها.

ج- ثقافة المنظمة هى نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التى يقبلها الأفراد والجماعات فى وقت محدد ويتم العمل من خلالها.

ح- ثقافة المنظمة تعطى للمنظمة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة فى بيئة أعمالها<sup>(1)</sup>.

#### أنماط ثقافة المنظمة:

تتعدد التقسيمات الخاصة بأنماط ثقافة المنظمة والتى تختلف من منظمة لأخرى وهناك أنماط يجمع عليها الباحثون ونعرض لها فيما يلى:

التقسيم الأول والذي يشير إلى أربعة أنماط لثقافة المنظمة هى<sup>(2)</sup>:

##### (1) ثقافة القوى Tough – gay culture:

يتصف هذا النمط بتشجيع المخاطرة بشكل فردى والاهتمام برفع الصدى عن مدى صحة أو خطأ القرار المتخذ وتظهر هذه الثقافة فى المنظمات التى تعتمد على درجة مخاطرة عالية مع عائد سريع مثل دور النشر والمؤسسات المالية، والفلسفة السائدة هى مخاطر أعلى تساوى عائداً أعلى، والإبطال فى هذا النمط من الثقافة هم الأفراد الذين يستطيعون البقاء والفوز فى ظل مخاطر عالية، ويتميز التخطيط فى هذه المنظمات بأنه قصير الأجل.

##### (2) ثقافة العمل الجاد Hard work Culture:

يتصف هذا النمط بتشجيع الأفراد على تحمل مخاطر منخفضة وتوقع رجوع صدى فوري من الإدارة العليا عن الأداء، ويؤكد هذا النمط على المثابرة كأساس للنجاح والاستمرار، وتهتم هذه الثقافة بالتوجه بالعمل أكثر من العنصر البشرى، والكم يأتى قبل الجودة، وهناك احترام متبادل بين الأعضاء.

(1) عائدة خطاب، (المرجع السابق).

(2) Leslie W.hue & Lioyd L. Buars: Management, skills and Application, 10th ed. (New york: Mclraw- Hill) 2003.

### (3) ثقافة المخاطرة Bet Your Company Culture:

وتتصف بمخاطر عالية مع الاعتماد على مرور الوقت لمعرفة النتائج. وتتصف هذه الثقافة بضغوط العمل القوية لاتخاذ القرارات الصحيحة، فالقرارات تتم بناء على استشارات مكثفة من أعلى إلى أسفل، والأبطال هم الأفراد الذين يستطيعون التعامل مع حالة عدم التأكد التي تتميز بها المنظمة، فضلاً عن تميزها بالنمو البطئ.

### (4) ثقافة العمليات: Process Culture

وهي ثقافة كلاسيكية بيروقراطية تهتم بالأساليب أكثر من النتائج، وإن تحقيق النتيجة لا يغفر وجود خطأ في الأسلوب، لذلك فالعاملون يلتزمون تماماً بالأساليب المتبعة ويخافون من أية مخاطرة أو مجازفة، ويبذلون جهودهم في حدود المطلوب منهم فقط والأبطال هنا هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح التي تقرها المنظمة. وهناك تقسيم آخر لأمثلة ثقافة المنظمة يقسمها إلى أربعة أمطال هي<sup>(1)</sup>:

#### 1- ثقافة القوة Power culture

وتقوم فكرتها الأساسية على السلطة، حيث تعتمد هذه الثقافة على الشدة، وتقوم العمليات في المنظمة على التعليمات والحسم والتحديد الدقيق للمهام. ويتبع العاملون مبدأ طاعة القائد حتى ولو كان مخطئاً، ويهتمون بتطلعات القائد وأماله على أمالهم وتطلعاتهم الشخصية.

#### 2- ثقافة الدور Role culture

وهي تعتمد على الهيكل التنظيمي بمعنى الثبات والسيطرة وممارسة كل شئ في المنظمة من خلال القواعد المحددة سلفاً والأهداف محددة بوضوح، إضافة إلى تحديد واضح للمسئولية الخاصة بكل وظيفة والسلطات المخولة لأفرادها.

#### 3- ثقافة الإنجاز

وهي ثقافة تقوم على فكرة إنجاز الأهداف المحددة وتحقيق الذات. ويعمل

---

(1) Stanley A. Dectz, et. Al, Leading Organization through transition 1st ed, London, Sage Publication) 2000.

الأفراد طوعية في إدارة أنفسهم ويسود الإحساس بأهمية الوظيفة إلى جانب ان الغاية تبرر الوسيلة.

#### 4- ثقافة التأييد

تعتمد هذه الثقافة على العلاقات المتبادلة والتكامل بين الأفراد، وخدمة بعضهم البعض وتظهر في هذه الثقافة قيم مثل التوافق والانتماء للآخرين، أما عملية صنع القرار تميل إلى كونها جماعية حيث يشترك العاملون فيها، وهى تغطى احتياجات الأفراد والمنظمة معا.

ويرى مجموعه من الباحثين أن انماط ثقافة المنظمة من حيث التفاعل مع المتغيرات الخارجية ومن حيث الاهتمام الاستراتيجى بالعوامل الخارجية او بالتميز الداخلى تنحصر في الأشكال التالية:

##### 1. الثقافة الموجهة بالقوة

وتسعى فيها المنظمات إلى التحكم في البيئة والأفراد ذوى القوة في المنظمة ويكافحون للحفاظ على سيطرة كاملة على المرءوسين وهم في سبيل ذلك لا يهتمون بالقيم الإنسانية والإجتماعية ولديهم رغبة ملحة في النمو والمنافسة ويسود المنظمة قانون الغابة.

##### 2. الثقافة الموجهة بالدور

ويطلق على مثل هذه المنظمات ذات الثقافة الموجهة بالدور صفة البيروقراطية والتي تركز على خطوط السلطة والمسئولية ويتم تحديد وتعريف الحقوق بشكل واضح لا يدع مجالاً للخلاف وهناك تركيز قوى على التسلسل الهرمى للوظائف وأيضاً الاستقرار والاحترام بين العاملين.

##### 3. الثقافة الموجهة بالمهام

في هذه المنظمات يتم تقسيم الهيكل والوظائف على أساس أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة حيث لا يسمح لشئ أن يعترض طريق التنفيذ لتحقيق الأهداف فإذا كان الأفراد لا يملكون المهارات لأداء مهامهم يتم تحويلهم إلى وظائف أخرى أو استبدالهم.

#### 4. الثقافة الموجهة بالأفراد

هذا النوع من المنظمات ينشأ لخدمة أعضائه رغم أن خطوط السلطة توضع في شكل هرمي إلا أن مصدر التأثير هو في القدوة الحسنة ويتم اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي وتوزع المهام والأدوار وفقاً لتفضيلات الأفراد وحاجتهم للتعليم.

وتتنوع أنماط الثقافة بين الباحثين ومسمياتها تبعاً لتنوع أنماطها حيث يرى البعض أن هناك أنواع للثقافات وتنوعها هي:

أ- ثقافة المغامرة أو سرعة التواؤم وهذه الثقافة تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات العملاء وبالتالي فهي تعتمد على إعطاء كثير من الحريات للعاملين وتفويضهم في اتخاذ القرارات وتنظيم عملهم. هذه الثقافة تشجع الإبداع والمخاطرة.

ب- ثقافة المهمة هذه الثقافة تركز على أهداف خارجية مثل تحقيق حصة عالية في السوق ولا تتعرض هذه المؤسسة لتغيرات خارجية سريعة.

ت- ثقافة الجماعة أو العشيرة: هذه الثقافة تركز على الاهتمام باحتياجات العاملين مما يساعدهم على التفاعل مع المتغيرات الخارجية.

ث- ثقافة البيروقراطية هذه الثقافة تعتمد على اتباع نظم محددة في العمل وتكون في بيئة خارجية مستقرة. وهذه الثقافة تنتشر في كثير من المؤسسات الحكومية.

وعلى أية حال فإن كل ثقافة تنجح في ظروف معينة فليس صحيحاً أن ثقافة معينة هي الأنسب لجميع المنظمات وكل الظروف ولكن. قد يكون هناك بعض الاختلاف في الثقافة بين قطاعات المنظمات المختلفة طبقاً لظروف عمل كل قطاع<sup>(1)</sup>.

وهناك أحد الأمثلة للثقافة المغامرة ذات المبادرة والتفويض هي شركة ثرى إم M3 والتي تتميز بتطوير منتجات جديدة في مجالات عديدة. حيث تأثرت أساساً برئيس الشركة خلال الخمسينات ونصف الستينات وهو (ماك نايت). وتجد بعض مبادئ هذا القائد مكتوبة في موقع الشركة ومنها من الضروري أن يواكب نمو الشركة تفويض مسئوليات وتشجيع الجميع على المبادرة وهذا يتطلب الكثير من

(1) <http://Samehar.OrganizationalCulture.wordpress.com/2006/6/21>.

التسامح لان هؤلاء الرجال المفوضين بالسلطة والمسئولية، يقومون بالعمل بأسلوبهم الخاص.

ومن المعروف أن الإدارة التي تنتقد الأخطاء بشكل هدام تقتل الإبداع. ومن المهم أن يكون هناك الكثير من الناس الذين لديهم مبادرات<sup>(1)</sup>.

والمعروف أن السائد في المنظمات المصرية هما نمطين من ثقافة المنظمات وهما:  
(1) ثقافة المنظمة السلطوية

في هذا النمط الثقافي تتولى الإدارة العليا في المنظمة مسئولية اتخاذ القرارات ويتم تنفيذها بواسطة الأفراد الذين يشغلون مركزاً أقل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالقيادة في هذا النمط الثقافي تقوم على المسئولية والمحاسبة الفردية أكثر من المسئولية والمحاسبة الجماعية.

والهيكل التنظيمي لهذه المنظمات يتسم بالآلية والميكانيكية، وإدارات المنظمة لها أهداف مختلفة قد تتعارض مع بعضها البعض، ولا تهتم المنظمات في هذا النمط الثقافي بالابتكار والإبداع، وطبيعة الاتصال وفقاً لهذا النمط الثقافي تكون في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، وفيما يتعلق بالاهتمام بالحوار ورجع الصدى فهو محدود ونظرة الإدارة العليا لآراء ومقترحات العاملين ليست ذات أهمية في العملية الإدارية، وينظر على الثقافة السلطوية على أنها نظام مغلق مقاوم للتغيير حيث يرى أن الآراء والمقترحات الخاصة بجمهور المنظمة تمثل تهديداً لأصحاب السلطة والنفوذ أكثر من كونها فرصة تدعمها للتغيير.

ويمكن القول بأن نمط الثقافة السلطوية لجرنج Grunig يتشابه في خصائصه وسماته مع ثقافة السلطة لـ هاندي Handy، ومع ثقافة العمليات لـ كينزى - دييل Deal Kennedy، فهي ثقافة كلاسيكية بيروقراطية قائمة على الالتزام بالتسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة، ورجع الصدى منعدم. والاتصال في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، ويتشابه هذا النمط الثقافي مع ثقافة البيروقراطية لـ

---

(1) R.Dalt, Essentials of Organization theory of design, 2nd Ed. Uestern 2001.

جاميرون وكين Gameron & Quinn حيث تتسم المنظمات بالثبات والاستقرار وبأداء الأعمال بطريقة آلية ميكانيكية<sup>(1)</sup>. أما النوع الثاني فهو:

## (2) ثقافة المنظمة المشاركة:

والعمل الجماعي من أهم القيم التي يتسم بها هذا النمط الثقافي، فالتأكيد على المسؤولية الجماعية بدلاً من المسؤولية الفردية حيث يتشارك العاملون والمنظمة في أهداف واحدة، مما يدفعهم إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف، فالمصلحة مشتركة بين الطرفين، كما تشجع المنظمة موظفيها على الابتكار والإبداع، ويتميز الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بأنه هيكل عضوي مرن يسمح بوجود علاقة تكاملية تفاعلية بين إدارات المنظمة المختلفة.

وتتسم الثقافة المشاركة بأنها تعمل وفقاً لمدخل النظم المفتوحة، حيث تهتم المنظمة بجماعيها الداخلية والخارجية، ولهذا فالإتصال في هذه المنظمات يكون في اتجاهين من الإدارة العليا لجماعي المنظمة وبالعكس، أي من الجمهور إلى الإدارة العليا حيث تلقى آراء ومقترحات جماعي المنظمة الأهمية والتقدير من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وقد تدفعها للتغيير، مما يعني أن لجماعي المنظمة خاصة العاملين دور في صناعة القرار بالمنظمة، والتي تتسم بكونها تتم بطريقة لا مركزية وتتشارك فيها الإدارات المختلفة بالمنظمة.

## العلاقات العامة وثقافة المنظمات:

أوضحت الدراسات أن المنظمات التي تتسم بالثقافة التنظيمية المشاركة، والتي هي عكس الثقافة السلطوية، توفر البيئة الحاضنة لممارسة العلاقات العامة المتميزة، وأشارت الدراسات أيضاً إلى أن العلاقات العامة المتميزة يمكن أن تمارس في المؤسسات التي تتصف بثقافة تنظيمية سلطوية ولكنها أيسر وأسرع تحقيقاً لأهدافها في المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المشاركة. فالمؤسسات التي تتسم بثقافة تنظيمية مشاركة تضمن ممارسة العلاقات العامة المتميزة حيث تكون أقسام وإدارات العلاقات العامة بهذه المؤسسات تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة التي تمكنها من

---

(1) داليا عبد المنعم، (مرجع سابق).

تطبيق العلاقات العامة المتوازنة في اتجاهين، هذا بالإضافة إلى أنه من الأسر تحقيق العلاقات العامة الإستراتيجية في الثقافة التنظيمية المشاركة عنها في الثقافة التنظيمية السلطوية. حيث الرؤية العلمية والتخطيط الهادف والبحوث المنتظمة والتطبيقات والفاعليات الهادفة المرتبطة بأهداف المنظمة.

وغنى عن البيان أن النوع الأول من أنماط الثقافة هو السائد في المصالح العامة والوزارات الحكومية التى لم يصل إليها التغيير بعد وأن النمط الثانى متواجد إلى حد كبير فى الشركات والمؤسسات الحديثة الهادفة للربح والتى تعمل بعيداً عن التعقيدات الحكومية والبيروقراطية.

وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من الخصائص والسمات التى تشكل وتميز ممارسة العلاقات العامة التى تستطيع الإسهام فى تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة ككل، هذه الخصائص:

سمات العلاقات العامة المتميزة:

- 1- دمج العلاقات العامة فى الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: بمعنى إدراجها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجى طويل المدى للمنظمة والذى يمكنها من بدء مهمة محددة ووضع أهداف إستراتيجية تتناسب مع بيئتها، حيث تتمكن من تطوير برامج اتصالية تستهدف بناء العلاقات مع الجماهير الإستراتيجية للمنظمة.
- 2- تمكين العلاقات العامة من أن تكون ضمن الإدارة العليا فى المنظمة: لتحقيق الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة وجعل العلاقات العامة من أحد صانعى القرار بها.
- 3- تكامل وظيفة العلاقات العامة: فالإدارة الإستراتيجية المتميزة للعلاقات العامة هى التى تدمج كل وظائف العلاقات العامة فى إدارة واحدة مستقلة، أو توفر طرق وأساليب للتنسيق بين وحدات العلاقات العامة فى المنظمة، حتى يمكنها تطوير برامج اتصالية لجماهير المنظمة الإستراتيجية.
- 4- اعتبار العلاقات العامة وظيفة إدارية مستقلة عن الوظائف الأخرى: ولا يتم إدراج العلاقات العامة فى إدارات أخرى مثل: إدارة التسويق أو إدارة



الموارد البشرية أو الإدارة المالية أو القانونية. وذلك حتى يمكن إدارتها وتوظيفها على مستوى استراتيجي.

5- أن يرأسها مدير اتصال وتقوم بتطبيق النموذج المتوازن الاتجاه وأن يستخدم الاتصال المتوازن بين الإدارة والعاملين في الاتصال الداخلي بالمنظمة.

ويؤكد الباحثون أن العلاقات العامة تعمل على تحقيق الأهداف التي يؤدي تحقيقها إلى إنتشار وذيوع أعمال المنظمة وصورتها الطيبة في كل مكان وتجذب الجماهير لها وتكسب ثقتهم وتعمل على إدارة سمعة المنظمة بكفاءة عالية، وفي إطار إبراز المنظمة لهويتها وتعزيز سمعتها فإن التفاعل والتكامل بين هذه المفاهيم وبعضها داخل المنظمة، يتم تحت مظلة ثقافة المنظمة ومساعدة العلاقات العامة وبرامجها الاتصالية. لذلك فإن الباحثون عند وضع إطاراً نظرياً لا بد من الربط بين هذه المفاهيم وبعضها البعض، واقتراح المفاهيم الأساسية لتنبني على رؤى شاملة تشمل شخصية المنظمة وثقافتها وهويتها وصورتها الذهنية وسمعتها، فشخصية المنظمة هي التي تشمل فلسفة المنظمة وقيمها ومهامها الأساسية، وهوية المنظمة، تعبر بشكل أساسي عن ( من نحن كمنظمة) و (من نكون) وبمعنى آخر هي مجموعة من السمات المميزة للمنظمة مثل أفرادها ومنتجاتها وخدماتها، أما الصورة الذهنية فهي تهتم بما تريده المنظمة أن يفكر الآخرون فيها، بينما السمعة تهتم بتفكير أصحاب المصالح وهم (الجمهور الخارجي) بشكل أساسي عن المنظمة وذلك فإن هناك ارتباط بين الهوية والصورة والسمعة وثقافة المنظمة.

فيرى Melewar ويعرف هوية المنظمة على أنها الثقافة الداخلية، القيم والسلوك للمنظمة، أما الهوية المنظورة أو المرئية فهي رموز المنظمة والتي تشمل الشعارات والعلامة التجارية والإعلانات والأدوات التسويقية والموقع الإلكتروني، وهي الثقافة و الرؤية الإستراتيجية لسلوك المنظمة<sup>(1)</sup>.

---

(1) Brown t. Dacin P.Pratt M. & Whetten. D. Identity Intended Image, Construed Image & Reputation: An Interdisciplinary Framework & Suggested Terminology, the Journal of the Academy of Marketing Science Vol 34 No 2, 2006.

فالهوية أيضًا هي الإدراك الداخلى للمنظمة، كما عرفها Fombrun بأنها مصطلح يستخدم لوصف المفهوم الذاتى للجمهور الداخلى للمنظمة والموظفين والمدراء، وكيف يراها الآخرون من الخارج، وترتبط بشكل وثيق بشخصية المنظمة وسماتها وثقافتها، بينما الصورة الذهنية هي التصورات الذهنية لدى الآخرين عن المنظمة. والمنظمة يمكن أن يكون لها عدة صور ذهنية، أما السمعة فهي كافة المدركات الداخلية والخارجية التى تنتج عن الأحكام التقييمية بواسطة أصحاب المصالح، وتهدف معظم البرامج للتأثير فى الصور الذهنية وفى سمعة المنظمة على المدى الطويل وهو الدور الهام والاستراتيجى التى تضطلع العلاقات العامة بالقيام به بمساعدة الإدارة العليا فى تمكينها للقيام بهذا الدور الهام.

#### علاقة الهوية بالصورة الذهنية والسمعة

إن الهوية والصورة الذهنية والسمعة كمفاهيم تتفاعل معا فى بيئة المنظمة بشكل متقاطع، وهذا يقود إلى تحديد ثلاث مراحل متداخلة ويجب أن يعمل وفقاً لها المسئولون فى المنظمات وفى العلاقات العامة وهى:

- أن هوية المنظمة هى أساس الصورة والسمعة فكثيرون درسوا تأثير الهوية على الأفعال والقرارات التى تؤثر على كيفية استقبال المنظمة خارجياً، فالسلوك والثقافة تقود إلى العلاقات والاتصال مع أصحاب المصالح، ولذلك من المهم للمنظمات أن تفهم هويتها وأن تكون قادرة على إدارة صورتها وسمعتها.
- أن الصورة الذهنية والسمعة ليستا نفس المفهوم وهما بحاجة إلى إدارة مختلفة، فالصورة الذهنية انطباعات يشكلها الجمهور بشكل سريع من خلال الاتصال وعبر البرامج المتغيرة، أما السمعة فعملية أكثر عمقاً وتنمو وتتطور عبر الوقت من خلال اتساق الصور الذهنية والخبرات.
- أن كلا من أصحاب المصالح فى الداخل والخارج بمثابة أدوات فى تكوين الهوية والصورة الذهنية والسمعة، فإذا كانت الصور الذهنية هى مدركات أصحاب المصالح عن المنظمة من الخارج، والهوية هى سمات أصحاب المصالح الداخليين، بينما السمعة تكون بين أصحاب المصالح الخارجيين.

فإن من المهم أن ترتبط هوية المنظمة بكل ما يتم التعبير عنها تعبيرا سليماً بالإدارة العليا وبالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة حيث من الضروري للإدارة العليا أن يكون لها دور في تشكيل هوية المنظمة، والتي يتزايد تأثيرها من خلال جهود العلاقات العامة في تكوين صورة المنظمة، لأن صورة المنظمة هي السبيل أو السلوك الذي يفكر به الأعضاء عن المنظمة من مشاعر ومعتقدات عن المنظمة وتوجد في أذهان الجماهير.

أنواع هوية المنظمة:

وهناك عدة صور للهوية منها: الهوية الحقيقية، الهوية الاتصالية، الهوية الممكنة أو الهوية المرغوبة، والهوية المثلى وهذه الصور تتمثل وتتحقق من خلال الأعمال والجهود التي تقوم بها العلاقات العامة:

الهوية الحقيقية: هي الهوية التي تتشكل بواسطة عدد من العناصر تشمل أصحاب المنظمة والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمية ومدى جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

وبشكل عام هي الأداء العملي ومجموعة القيم التي تقوم بها الإدارة والموظفون وتوجه للجمهور الخارجى.

الهوية الاتصالية: هي الهوية التي ترتبط باتصالات المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وهي بذلك تشمل الإعلان والرعاية والعلاقات العامة والإعلام وتوجه للجمهور الداخلى وتعمل العلاقات العامة على حسن تنفيذها.

الهوية الممكنة: هي الصورة الذهنية المدركة للشركة وسمعة المنظمة والعلامة التجارية للشركة، وهذه المدركات عن المنظمة تشمل عدة سمات وصور ذهنية وسمعة عامة عن المنظمة والتي يحملها أصحاب المصالح عن المنظمة والإدارة يجب أن تحكم على أهمية مدركات الجماعة.

الهوية المثلى: هي المكانة المثلى للمنظمة في الأسواق وهذا يتأسس بشكل طبيعى على المعلومات الحالية من المخططين الاستراتيجيين وقدرات المنظمة المتوقعة في سياق الأعمال والبيئة التنافسية.

الهوية المرغوبة: هي الهوية التي يسعى القادة للوصول إليها عبر رؤيتهم للمنظمة وأن لديها الكثير لفعله مع رؤيتها من خلال شخصية الرئيس التنفيذي وهيئة الإدارة.

ويرى البعض أن هوية المنظمة تتشكل من خلالها السمعة بينما يرى البعض الآخر أن كل منهما يختلف عن الآخر وأن كل من الهوية الخاصة بالمنظمة والسمعة المتحققة للمنظمة تحتاج إلى الكثير من الجهود التي تقوم بها الإدارة والعلاقات العامة.

وإن العلاقات العامة في قيامها بأدوارها المعروفة لا بد من إلمامها الشامل بهذه المدركات وأن تؤكد على هذه المفاهيم السابقة وأن تضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات لتنفيذ رؤيتها والمحافظة على هوية المنظمة وسمعتها في المدى القريب والبعيد وأن نجاحها في أداء أعمالها يدعمه التفهم الواسع للمتغيرات والمناخ السائد في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المشاركة وليست الثقافة السلطوية. فنجاحها في أداء هذه الوظائف إنما هو نجاح للمنظمة في ظل عالم متعدد ومتغير ومتطور.

#### ثانياً: الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع:

يرى الباحثون أن ثقافة المنظمة هي نتاج لثقافة المجتمع وللثقافة بمفهومها الواسع: أوضح الجزء السابق أن دراسة ثقافة المنظمات أصبحت ضرورة لنجاح العمل في تلك المنظمات، وغنى عن القول أن ثقافة المنظمة تستمد جذورها من ثقافة المجتمع الذي توجد به لذا كان من الضروري القاء الضوء على ثقافة المجتمع الذي توجد به المنظمات لأن لكل مجتمع ثقافة خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى ويوجد مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المجتمع الواحد وإن كانت هذه الثقافات الفرعية تختلف في بعض المظاهر والمستويات إلا أنها تعتبر جزءاً من الثقافة العامة للمجتمع، ويتكون المجتمع من منظمات ومؤسسات وأفراد ولكل منظمة ثقافة خاصة بها وداخل المنظمة الواحدة قد تتعدد الثقافات الفرعية. كما أن

لكل إدارة ثقافتها الخاصة بها كقسم أو إدارة التخطيط والبحوث والتسويق والتمويل... إلخ وإن كانت كل هذه الثقافات الفرعية تنصهر في بوتقة الثقافة العامة للمنظمة والتي تستمد ثقافتها من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه فإن هذا الجزء يركز على الثقافة العامة أو ثقافة المجتمع من حيث تعريفها وسماتها وصلتها بثقافة المنظمات.

حيث يرى الباحثون أن المنظمة تستمد الخصائص المميزة لثقافتها من المصادر والعوامل التالية<sup>(1)</sup>:

- المجتمع الذي تنشأ فيه.
  - التطور التاريخي للمنظمة والتقاليد الخاصة بها.
  - نوع الصناعة أو النشاط.
  - طبيعة السوق.
  - الخصائص الديموجرافية للمديرين والعاملين بها.
- يؤكد الباحثون أن: ثقافة منظمات الأعمال اليابانية والتي تتسم بالتجانس والجماعية (الاهتمام بالآخرين والتعاون) مستمدة من ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة منظمات الأعمال الأمريكية والتي تقوم على الفردية والتنافس مستمدة من ثقافة المجتمع الأمريكي بمعنى أن المنظمات تتطابق مع المجتمعات أو بمعنى آخر أن ثقافة المنظمات نابعة من ثقافة المجتمعات مما يدعو إلى عرض ثقافة المجتمع أو الثقافة الوطنية كما يسميها البعض بالتحليل والقاء الضوء على تعريفها واستخداماته في المجتمعات المختلفة وسماتها وخصائصها حيث أن (ثقافة المنظمات نابعة من الثقافة الوطنية لأنها بنت لثقافة المجتمع بكافة خصائصه وأن معنى الثقافة الوطنية يتعدد ويتسع ليشمل الكثير من التعريفات، والمفهوم يشمل المجتمع بأفراده ومنظماته ومؤسساته، لذلك يتطلب الأمر التعرف على ثقافة المنظمات وصلتها بالثقافة الوطنية بوجه عام وهو موضوع الجزء التالي.

---

(1) عايدة خطاب، (مرجع سبق ذكره).

أن الثقافة الوطنية أو ثقافة المجتمع هي القيم والمفاهيم والخصائص السائدة في المجتمع التي تميزه عن غيره من المجتمعات:

حيث يرى الباحثون أن هناك معنيان أو استخدامان رئيسيان للمصطلح بين المتداولين لهما أحدهما استخدام متسع والثاني استخدام ضيق<sup>(1)</sup>. والمعنى المتسع للثقافة هو الذي يستخدمه علماء الاجتماع والانثروبولوجيين، أما المعنى الضيق فهو الذي يستخدمه بعض الباحثين والمفكرين. وفيما يلي عرض لبعض هذه المعاني والمفاهيم.

معنى الثقافة:

قد تعنى الثقافة الرقى في الأفكار النظرية وذلك يشمل الرقى في القانون والسياسة والاحاطة بقضايا التاريخ المهمة، والرقى كذلك في الأخلاق والسلوك.

كما تعرف بأنها فن الحياة سواء نظرنا إليها في ضوء ما يتحلى به الفرد من دماثة الأخلاق ورقة الطباع وما يسير عليه من منهج فلسفى أو روحى، أم في ضوء ما تتواضع عليه الجماعة من أنماط السلوك وأساليب التفكير وما تتمسك به من عادات وتقاليد. وعند تعريف الثقافة يجب أن لا يقتصر التعريف على أنها الفنون التعبيرية كالموسيقى والرقص والمسرحية والأدب والفنون التشكيلية والفنون المتوسطة كتنسيق الزهور وحفلة الشاي في اليابان مثلاً مما يعبر بإيجاز عن أسلوب الحياة عند الشعب، بل يجب أن يتسع هذا التعريف ليشمل القيم الظاهرة والباطنة التي تنطوى عليها هذه الفنون جميعاً. ولما كان مفهوم الثقافة يشمل أسلوب الحياة الذى ارتضاه الشعب بعد تجاربة الطويلة، وإذا تقرر ربط الثقافة بنمو الشعب وتنميته وجب عندئذ أن يكون العلم والتكنولوجيا يمثلان الجانب المادى من الثقافة فإن الدين يمثل الجانب الروحى منها ويبقى بعد ذلك الجانب الجمالى والفنى الذى يتطلب أساليب وأدوات فنية للتعبير عن النوازع الإنسانية السامية<sup>(2)</sup>.

(1) د. زكى نجيب محمود: المثقف الجديد مجتمع جديد أو الكارثة، (القاهرة. دار الشروق سنة 1989م).

(2) مجلة رسالة اليونسكو: الثقافات، يركز مطبوعات اليونسكو (القاهرة، ديسمبر سنة 1974م).

وتعرف الثقافة بأنها ثقافة الأمة وعلمها غير الواعى الذى تتوارثه أجيالها وتسير به فى شئون حياتها، أى طريقها فى الحياة متضمنة اللغة واللهجة من اللغة ونظام إقامة البيوت وأنواع المأكول وطرق تحضيرها وطرق تناولها والملابس والفرش والثياب وأشكالها والأمثال والحكايات الشعبية وتصور أهلها للعالم وموقفهم من الحياة وطريقة سيرهم فيها<sup>(1)</sup>.

ويعتبر تعريف المفكر الانجليزى أدوارد بروننت تايلور (E.B. Tylor (1832- 1917 من أقدم وأفضل التعريفات التى قدمت للثقافة حيث يعرفها بأنها "ذلك الكل المعقد الذى يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وكل القدرات والعادات الأخرى التى يكتسبها الفرد بوصفه عضواً فى مجتمع"<sup>(2)</sup>.

وكان لتيلور تأثيره على العديد من الباحثين فى مجال الثقافة. فتناولوها بالمفهوم الاجتماعى والانتروبولوجى، ولم يضاف أحداً إلى ما ذكره تايلور أى عنصر يغير أو يبدل من المفهوم ولكنها جميعاً لا تختلف على أن الثقافة تكتسب عن طريق التعلم وأن التثقيف يبدأ مع الفرد منذ الميلاد<sup>(3)</sup>.

وتميزت الثلاثون سنة الأخيرة من القرن التاسع عشر بفترة ركود، فلم تظهر تعريفات جديدة، ثم جاء الأمريكيون إلى جانب الانجليز والفرنسيون والالمان ليساهموا فى تحليل مفهوم الثقافة أسهاماً حاسماً وعمد بعض علماء الاجتماع ومنهم الفريد لويس كروبر A.L.Krober وكلايد كلاكهون C.Kluckhn سنة 1920 إلى وضع تعريفات إضافية ولكنها لا تختلف كثيراً بعضها عن بعض نتيجة التقدم السريع الذى حققته الانتروبولوجيا لأن فكرة الثقافة قد وجدت نفسها فى تلك الأثناء ملحقة بمباحث أخرى تتصل أكثر مما تتصل بالعلوم الإنسانية والسياسية.

(1) حسين مؤنس: الحضارة الكويت سنة 1978م فى مجدى وهبة، مجلة القاهرة، العدد الأول سنة 1989م.

(2) Taylor. E.B. Primitive Culture (d.y. Harper 2. Vol. 4 1958).

(3) Lexicon - Universal, Encyclopedia, L, Publication, Inc (N.y. 1984)

وجاء تعريف الانثروبولوجيين للثقافة بأنها جميع مخططات الحياة التى تكونت على مدى التاريخ بما فى ذلك المخططات الضمنية والصريحة العقلية واللاعقلية وهى موجودة فى أى وقت كموجهات لسلوك الناس عند الحاجة.

ومصطلح ثقافة يستخدم عند الانثروبولوجيين ليعبر عن المعانى الآتية<sup>(1)</sup>:

1. الدلالة على أساليب الحياة أو مخططات الحياة المكتسبة بالتعليم والشائعة فى وقت معين بين البشر جميعاً.

2. الدلالة على أساليب الحياة الخاصة بمجموعة من المجتمعات يوجد بينها قدر من التفاعل.

3. للدلالة على أماط السلوك الخاصة بمجتمع معين.

4. للدلالة على أساليب السلوك الخاصة بشريحة أو شرائح معينة داخل مجتمع كبير على درجة من التنظيم المعقد على إلا نقوم بالخلط بين هذه الاستخدامات وبعضها.

أن ثقافة المنظمات تندرج بطبيعة الحال ضمن هذا المعنى الأخير الذى قصده كلايد وكلاكهون.

اهتمام اليونسكو بالثقافة:

ويعد تعريف اليونسكو من أبرز التعريفات التى وردت للثقافة. فقد وافق المجتمعون فى 6 أغسطس سنة 1982 بمدينة مكسيكو على أن يسهم المجتمع الدولى من خلال اليونسكو بصورة إيجابية فى تحقيق التقارب بين الشعوب وفى التوصل إلى مزيد من التفاهم بين البشر، ووافق على أن الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جماع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التى تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وهى تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات<sup>(2)</sup>.

(1) محمد الجوهري: الأنثروبولوجيا ط 1 (القاهرة، دار المعارف سنة 1982م).

(2) الشعبة القومية لليونسكو: مصر واليونسكو، السنة الثانية والعشرون يناير ويونيو سنة 1984م.



ويتضح من تعريف اليونسكو للثقافة تأكيده على إبراز الذاتية الثقافية لكل مجتمع بل لكل فئة اجتماعية داخل المجتمع. ومنذ المؤتمر العالمى الأول الذى عقد فى مدينة البندقية 1970 وما تلاه من مؤتمرات عالمية فى جاكارتا 1973 وهلسنكى 1974 واكرا 1975 وبوجوتا 1978 واليونسكو يداوم على مناقشة المشكلات الفكرية المتصلة بالثقافة من تحديد المفهوم إلى الحق فى الثقافة لكل مواطن وأيضاً التنمية الثقافية باعتبارها أحد الأبعاد الأساسية للتنمية وأعلان العقد الأخير من القرن العشرين عقداً للتنمية الثقافية بدأ فى 1988 وانتهى فى عام 1997 ومرتكزا على أربعة بنود تؤكد على أهمية الذاتية الثقافية وتدعو إلى الانفتاح على الثقافات. وقد أسفرت اجتماعات اليونسكو فيما بعد عن تكوين لجنة عام 1995 هى اللجنة العالمية للثقافة والتنمية لوضع تقرير شامل عن ضرورة تميز الثقافات<sup>(\*)</sup> مما يعنى أن اليونسكو دائمة الاهتمام بثقافات الشعوب.

ونستطيع القول أن الثقافة مفهوم كلى دينامى يتضمن النظرة الكلية إلى المجتمع ويتضمن الأفراد باعتبارهم حاملوا التراث الثقافى وأنه مفهوم ذو بعد زمنى ينتقل من جيل إلى جيل ومعرض للتغير المستمر من عصر إلى عصر. وأن هذا المفهوم لا معنى له إلا فى حياة الأفراد وطرق معيشتهم وأنماط سلوكهم، أى أنه مفهوم يتعلق بالبشر ويتضمن النظرة الكلية للمجتمع كما يتضمن الأفراد باعتبارهم حاملوا تراث المجتمع<sup>(1)</sup>.

وإذا كانت الثقافة واحدة أينما كان الإنسان فى العالم، فإنها أيضاً محلية ومنطوية على سجل مستمر لتراث شعب ما فى إطار لغة ومعتقدات وحكم وفنون شعبية متوارثة، وأنها فى النهاية تكتسب بالتعليم من جيل إلى جيل وأن الثقافات جميعها تهدف إلى نفس الغاية وهى تأهيل الفرد بأفضل الوسائل الروحية والعقلية والبدنية

---

(\*) اسفر هذا التقرير الذى وضعته اللجنة المنبثقة عن الأمم المتحدة بوضع كتاب تحت مسمى (تنوعنا الخلاق) وقد ترجم هذا الكتاب تحت عنوان "التنوع البشرى الخلاق" إصدار المجلس الأعلى للثقافة (المشروع القومى للترجمة رقم 27).

(1) اليونسكو (المرجع السابق).

والمادية التي تمكنه من النمو والرقى على أحسن وجه حتى يصبح متوافقاً مع الطبيعة وسيداً لها<sup>(1)</sup>.

سمات الثقافة:

بعد عرض مجموعة من تعريفات الثقافة يمكننا عرض سماتها. ويجمع الباحثون على ان الثقافة تتميز بمجموعة من السمات أهمها:

1. أن الثقافة مكتسبة.

2. وأنها إنسانية تتعلق بالإنسان وحده.

3. وأنها ظاهرة وضمنية.

4. وأنها مثالية وواقعية.

5. وأنها متكيفة.

6. وأنها متصلة ومتغيرة.

7. وأنها ترتبط بالمجتمع.

ومعنى أنها مكتسبة أى يكتسبها الفرد من المجتمع الذى يعيش فيه وتسمى هذه العملية بعملية التنشئة الثقافية والاجتماعية ويتميز كل مجتمع إنسانى بثقافة معينة محددة بزمان ومكان معين.

والأنظمة الثقافية من اختراع الإنسان وتنتقل الثقافة من فرد إلى فرد ومن جيل إلى جيل عن طريق التعلم المقصود وغير المقصود ويطلق على مجموع النظم الثقافية التى تتراكم من جيل إلى جيل اصطلاح "التراث الثقافى" وتختلف المجتمعات فيما بينها من حيث كم وكيف هذا التراث.

والثقافة إنسانية: لا يعنى أن الثقافة تكتسب وتتم عن طريق التعلم أن أى مجتمع

---

(1) محمد عزيز الحبابي: من المنغلق إلى المنفتح: عشرون حديثاً عن الثقافات العالمية، مترجم (تونس دار بن خلدون سنة 1990م).

غير بشرى يمكن أن تكون له ثقافة، فهي خاصة بالإنسان فقط دون سائر المخلوقات. فالإنسان هو الذى اخترع الرموز واستخدمها فى نقل ثقافته<sup>(1)</sup>.

ومن سمات الثقافة أنها ظاهرة وضمنية: فهي ظاهرة تظهر فيما يصنعه الإنسان ويخترعه من أدوات ووسائل تساعد على الحياة وهذه الأشياء المادية يمكن ملاحظتها بوضوح وهى نفسها نتائج لأفكار المجتمع وتقاليده ونتاج التقدم والتطور الذى يحدث فى المجتمع. وضمنية حيث لا يمكن الكشف عنها بسهولة ولا يمكن ذلك إلا من خلال التحليل المركز لانماط الثقافة الظاهرة التى تعبر عنها. أن جانباً كبيراً من نشاطنا اليومى يخضع للأنماط والموضوعات الأساسية التى لا نكون واعين بها تمام الوعى هذا إذا كنا نعلم بوجودها أصلاً<sup>(2)</sup>.

إلا أن هذه الطبيعة غير الواعية لكثير من سلوكنا الثقافى لها مساوئها كما يقرر أحد الباحثين فبقدر نجاحنا فى التكيف مع ثقافتنا الأم بقدر عجزنا عن التكيف مع ثقافة تعد جديدة أو غريبة عنا تماماً.

وقد أكد ت.س. اليوت على أن الثقافة لا يمكن أن تكون واعية كل الوعى، أن فيها دائماً أكثر مما نعيه، ولا يمكن تخطيطها لأنها هى أيضاً الأساس اللاوعى لكل ما نقوم به من تخطيط<sup>(3)</sup>.

وللثقافة وجهان: الأول هو ما يحمله الإنسان فى ذهنه من معارف وأفكار وقيم واتجاهات، وهذا هو الجزء غير الظاهر أو المتضمن. والثانى هو ما يتم إنتاجه وما ينعكس على الواقع والحياة عندما يطبق الإنسان هذه المعارف والأفكار فى حياته. وما يظهر منها عندما تتحول إلى سلوك وطرق تساعد على تيسير سبل الحياة.

والثقافة مثالية وواقعية: فهي مثالية لأنها تحتوى على الأساليب التى يجب أن

---

(1) عاطف وصفى: الثقافة والشخصية، مصر، (دارالمعارف سنة 1975م).

(2) ت.س. اليوت.. نحو تعريف الثقافة (القاهرة، وزارة الإرشاد القومى، مؤسسة التأليف والنشر) دون تاريخ.

(3) نفس المرجع.

يتصرف الناس على أساسها ولأنها تتضمن المثل العليا للأفراد وتتسع الشقة بين الثقافة الواقعية والثقافة المثالية بصفة خاصة في المجتمعات أو الثقافات المتغيرة. فالملاحظ أن الظروف الواقعية في الوقت الحاضر نتيجة التطور تفوق في سرعتها المثاليات التي تتضمنها المثل العليا للثقافة<sup>(1)</sup>. وأن الثقافات تنطوي دائماً على نمطين رئيسيين من أنماط السلوك هما: الأنماط المثالية السلوكية (الواقعية) وقد عرف كلاهما الأنماط المثالية بأنها "ما ينبغي أن يفعله أو يقوله أفراد مجتمع معين في مواقف معينة، إذا ما ارادوا الامتثال الكامل لمعايير السلوك التي تحددها ثقافتهم"، أما الأنماط السلوكية (الواقعية) فتقوم على ملاحظتنا لما يمارسه الناس فعلاً في مواقف معينة.

ومن سمات الثقافة أيضاً أنها متكيفة، بمعنى أنها يجب أن تضطلع أحياناً بأداء بعض المهام مما يعنى أن الأنماط الثقافية تهيء للناس بعض النماذج المفيدة لأداء ما يحتاجون إليه. وتهدف هذه المهام إلى تمكين الناس من إشباع احتياجاتهم الأساسية والنفسية مثل الحاجة للغذاء والحاجة إلى الأمان والعاطفة والاستحسان. وتختلف المتطلبات اللازمة لأداء المهام من بيئة لأخرى.

والثقافة تتكيف عن طريق الاستعارة وإعادة التنظيم لمواجهة متطلبات البيئة، وبمضى الزمن تختفى بعض الأشكال التقليدية التي لم تعد تستطيع إشباع حاجات الأفراد وتظهر حاجات جديدة لتكيفات ثقافية جديدة.

والثقافة متصلة ومتغيرة. فمنذ اكتشاف الكتابة والإنسان يزيد من محتوى ثقافته وينقلها للأجيال التالية وهذا يعنى استمرار الثقافة وتخطيها لعامل الزمن ولكن الثقافة لا تنتقل من جيل إلى جيل كما هي عليه بل أن الثقافات في تغير مستمر تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة وتتغير المجتمعات المتقدمة بسرعة وهناك مجتمعات تتغير بدرجة متوسطة مثل ثقافات القارتين الآسيوية والأفريقية، ويرجع

---

(1) إسماعيل القباني: محاضرات في الوحدة الثقافية العربية (القاهرة معهد الدراسات العربية، جامعة الدول العربية سنة 1985م).

سبب اختلاف درجة التغير إلى تطور كل ثقافة من ناحية وتوافر أمكانيات المخترعات والتقدم العلمى من ناحية أخرى. والثقافة في تغييرها لا تقفز في حلقات منفصلة الأجزاء وإنما عمليات التغير الثقافى متصلة، فالتراث الثقافى كل مترابط ومتصل على مر الزمان ينتقل من جيل إلى جيل ويتراكم بمرور الزمان وتستمر الثقافات لمئات وآلاف السنين ولكنها تتغير عبر تلك السنوات وتتغير الأجيال التى تصنعها وتحملها. وليس معنى هذا أن الثقافة لا تموت ولكنها يمكن أن تموت إذا تعرض المجتمع عن طريق الفناء أو الغزو من مجتمع آخر وثقافة جديدة تفرض بالقوة أو قد تموت الثقافة عن طريق اندماج مجتمع في مجتمع أكبر وظهور ثقافة جديدة نتيجة لانصهار الثقافات القديمة.

وفي ظل الثورة العلمية والمعرفية الحالية التى انتجت الكثير من المنتجات والمستجدات يمكن أن تصبح الثقافة في حالة من التغير السريع بتأثير هذا الفيض الهائل من المعلومات والمعارف والأدوات وتصبح عملية الاستعارة أو التكيف أسرع كثيراً من معدلها الطبيعي مما يدفع إلى الاحتماء بالثقافة الوطنية من الانسياق الكامل إلى الثقافة الوافده القادمة مع تلك المنتجات.

وترتبط الثقافة بالمجتمع حيث يتلازم مفهوم الثقافة مع مفهوم المجتمع فلا توجد ثقافة بلا مجتمع ولا مجتمع بلا ثقافة. فالمجتمع يتكون من الأفراد والثقافة تتكون من الأشياء التى يعتنقها ويفكر فيها الأفراد ويشعرون بها ويعملون وفقاً لها من أفكار وعقائد وغيره<sup>(1)</sup>.

والقول بأن الأفكار والعقائد تسود الأمة ليس معناه انها واحدة في جميع تفاصيلها عند جميع الأفراد. فكل ثقافة تشتمل على العناصر المشتركة والسائدة والمقبولة قبولاً عاماً لدى الجميع. وعناصر أخرى تختص بها بعض الفئات دون غيرها مثل اللهجات والعادات والفنون المحلية وآداب المهن المختلفة وتقاليدها ومثل التقاليد والعادات التى تتميز بها طبقة معينة عن بقية الطبقات الأخرى ونجد

---

(1) المجالس القومية المتخصصة: مجلس الثقافة، الدورة الرابعة عشر في 1993/9/20م.

أن المجتمع توجد به الثقافة العليا بجانب الثقافة الشعبية. ووجود قدر من الاختلاف بين الأفراد والجماعات في المجتمع لا يتعارض مع وحده الثقافة فيها طالما أن هناك اشتراك عام في الأفكار والاتجاهات والقيم ولذلك فالوحدة الثقافية قائمة في المجتمع رغم ما قد يكون هناك من اختلاف بين فئة وأخرى أو بين إقليم وآخر نتيجة التاريخ واللغة والعقائد والغايات المشتركة والآداب والفنون.

ومن هنا يتضح أن الأفكار والمشاعر والعقيدة الدينية واللغة هي من العناصر الأساسية للثقافة بجانب العناصر الذاتية للأمة والتي تتجلى في آدابها وفنونها وتقاليدها<sup>(1)</sup>.

وعلى أية حال لا يوجد مجتمع يعيش في عزله عن بقية العالم بحيث تعتبر ثقافته أو حضارته خالصة له تماماً، وأن وجدت فإنها لا تلبث أن تندثر. فالحضارة أو الثقافة كالشجر تذوى إذا انعزلت عن غيرها وتقوى بمخالطة غيرها وأحسن المخالطة. فالتعاون بين الثقافات والحضارات أمر لابد منه لتقدم البشرية على أن يتم تبعاً للحاجة والقدرة على الاستيعاب الفكرى والاختيار الجيد<sup>(2)</sup>.

والثقافة بطبيعتها وسماتها تتصف بالتعدد والتنوع والخصوصية ولا بد للثقافة أن تكون متعددة لأنها ترتبط بالمجتمع وبالأفراد وبالمعاني والأشياء الكثيرة التي يعتنقها ويحملها الأفراد. ولكن الثقافة تصبح واحدة عندما نتكلم عن الثقافة البشرية أو الثقافة الإنسانية لأن الثقافة ترتبط بالإنسان وحده ولا ترتبط بأى مخلوق غير الإنسان حيث لا تحمل الكائنات الأخرى أى ثقافة. وتشكل جميع الثقافات جزءاً لا يتجزأ من التراث المشترك للإنسانية. فالثقافة الإنسانية هي حاصل جمع المعارف الإنسانية وما اكتسبه الجنس البشرى من سلوك وتكيف.

ثالثاً: صلة ثقافة المجتمع بثقافة المنظمة:

إن المنظمات في أداؤها لأعمالها تحكمها ثقافة المجتمع الذى تتواجد فيه والثقافة ترتبط بالمجتمع والمنظمات التى توجد في المجتمع تتأثر بالثقافة السائدة بالمجتمع

(1) إسماعيل القباني: (المرجع السابق).

(2) ت، س، البيوت: (المرجع السابق).

والمنظمات في تعاملها مع المجتمع تمر بكثير من الأحداث وتواجه العديد من التجارب الهامة مما يجعلها تخلق لنفسها ثقافة داخلية خاصة بها، هذه الثقافة هي التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجتمع، كما أنها تحدد الأفعال والتصرفات التي تمكنها من مواجهة العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ولذلك يرى الباحثون أن الثقافة للمنظمة مثل الشخصية بالنسبة للفرد.

وكما سبق القول فإن ثقافة المنظمة، هي مجموعة الافتراضات الأساسية والقيم والمعتقدات ومعايير السلوك التي تنتقل داخل المنظمة من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد فتحرك وترشد وتوجه وتحكم سلوكهم داخل المنظمة، وتخلق للمنظمة شخصية منفردة تميزها عن غيرها من المنظمات.

وثقافة المنظمة تشمل كل العناصر المادية الهامة والأساسية والعناصر غير المادية أو المعنوية ونظام الاتصال وجميع الاتصالات تحدث في إطار ثقافة المنظمة، وهذه الثقافة هي التي تحدث التماسك بين جميع أفراد المنظمة وذلك من خلال القيم والرموز والأفكار المشتركة التي يتشارك فيها الأفراد، وكيفية ممارسة العمل والقيام بالاتصال في المنظمة فالنظام الاتصالي لأية منظمة لا يمكن النظر إليه بمعزل عن ثقافتها، والبرامج الاتصالية للمنظمة ما هي إلا مخرج لثقافة هذه المنظمة وغمط الإدارة فيها.

ولا شك أن المنظمات التي لديها ثقافة قوية بشكل عام هي أكثر نجاحا من المنظمات التي لديها ثقافة ضعيفة وأن المجتمعات التي تمتلك مؤسسات ومنظمات ناجحة وصحيحة تخضع لحكم القانون يمكن أن تزدهر وتتقدم حتى لو أخطأ بعض أفرادها أو تعرضت لهزات لذلك تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة ثقافة المنظمات وعلاقتها بالمجتمع تأثيراً وتأثراً مع الاهتمام بتأثيراتها المختلفة ويرجع ذلك لمجموعة من الأسباب الآتية والتي ترتبط بثقافة المجتمع وإمكان التكيف معه والتي عرضها الباحثون إضافة إلى الأسباب السابقة:

## أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة:

1. تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية (المجتمع).
  2. تحقيق أهداف المنظمة بما يؤدي إلى توجيه الجمهور بطريقة سليمة وواعية تتشارك فيها جميع القوى.
  3. توجيه سلوك الأفراد باستجاباتها لأي تطورات أو أي معوقات أو عوامل تنافسية.
  4. تحقيق التكامل مع الأفراد داخل المنظمة وداخل المجتمع الذي نشأت به.
- إلى جانب أسباب أخرى تتعلق بالنواحي الإدارية هي:
5. تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقاته تستخدم حصيلة مختلف العلوم، وبروز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة)، (إدارة الجودة الشاملة)، واستفادة حقل الإدارة والعلوم الإنسانية عامة من التطور المتزايد في الدراسات المعرفية الأخرى (علم النفس، علم السياسة)<sup>(1)</sup>.
  6. قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقييم الأداء والعمل على تهيئة عناصر الإبداع لدى أفراد بعض المنظمات المختلفة.

## رابعًا: خصائص الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع:

عدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية والتي تتطابق وترتبط إلى حد كبير مع خصائص وصفات المجتمع والتي نعرض لها فيما يلي:

حيث ينظر إلى المنظمات بأنها مثل المجتمعات، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، أيضًا لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، والتي يدركها العاملون بها والجمهور الخارجي المتعامل معها، وهذه الثقافة تتصف بمجموعة من الخصائص والسمات

---

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، (عمان: دار وائل للنشر، 2008).



التي تميزها عن بقية المنظمات التي تعمل في نفس المجال<sup>(1)</sup>. ويمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص والسمات العامة التي تتصف بها الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة، والتي أوردتها الباحثون والتي تتشابه مع سمات وخصائص ثقافة المجتمع وفيما يلي عرض لأهم الخصائص العامة والأساسية التي تتصف بها ثقافة المنظمة نعرضها مقارنة بالخصائص الخاصة بثقافة المجتمع.

- (1) الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية: فالمنظمة ما هي إلا مجموعة من الأفراد تعمل معاً وتتصف بالصفات الإنسانية التي يتصف بها البشر جميعاً.
- (2) الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية: بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع والخدمات لإنتاج ما يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسم والشعارات والطقوس الخاصة بكل منظمة والتي تعبر عن ثقافتها<sup>(2)</sup>.
- (3) الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب تشتمل على الجانب المعنوي (ويعنى القيم والمعتقدات والأفكار)، والجانب السلوكي ويشمل عادات وتقاليد أعضاء المنظمة والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي (وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة).
- (4) الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل: يعمل على إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها فإى تغيير يطرأ على أحد مكوناتها ينعكس أثره على باقي مكونات النظام الثقافي<sup>(3)</sup>.

---

(1) نفس المرجع السابق.

(2) Chris fill, marketing communications: strategies and applications, 3rd ed, (new jersey: prentice hall, 2002).

(3) V.Lynn waters, Cultivate Corporate Culture & diversity, Nursing Unagment Jornal Vol 3th No 1, 2004.

(5) الثقافة التنظيمية مكتسبه: من خلال التعليم والمحاكاة تنتقل الثقافة فهي مكتسبة يتعلمها الأفراد الجدد داخل المنظمة من العاملين القدامى.

(6) الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمى متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

وتتصف الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف استجابة للمطالب الاجتماعية للإنسان، ولتطور الثقافات المحيطة بالفرد، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير واستجابة لمتطلبات الصناعة وتطوراتها.

وذلك لأن الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة مرتبطه بثقافة المجتمع الذى توجد به وبقيم هذا المجتمع وأعرافه ومتغيراته (كما سبق القول) ويمكن النظر إلى ثقافة المنظمة على اعتبار أنها نظام له مدخلات ومخرجات، وتتمثل المدخلات في مكونات ثقافة المجتمع الذى تعمل به المنظمة، والناבעه من ثقافة القادة والمؤسسين للمنظمة، وطبيعة الأعمال والصناعة أو النشاط الذى تمارسه المنظمة، إلى جانب الخصائص التى تتسم بها المنظمة من حيث حجمها وعمرها وأسلوب الإدارة والتكنولوجيا المستخدمة بها.

أما المخرجات فتتمثل في ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة أو متوسطة بناء على مدى تكاملها وانتشارها وتقبلها بين أعضاء المنظمة<sup>(1)</sup>. والتى تميز منظمة عن منظمة أخرى.

وتنشأ بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التى يمر بها العاملون ويرون أنها سلوكيات يتم تقديرها والاهتمام بها ويتم تعزيزها باعتبارها طرقا لاكتساب مزيد من التقارب والمزايا ومزيد من الاندماج داخل العمل ولذلك تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة هذه المكونات كما يؤكد الباحثون والتى تتمثل في:

---

(1) داليا عبد المنعم: تأثير الثقافة التنظيمية على أساليب ممارسة العلاقات العامة (مرجع سابق).

## (1) القيم التنظيمية:

وهى ما هو مرغوب في العمل وتعمل على توجيه السلوك ضمن ظروف التنظيم،  
وهى معروفة في وعى الجميع من خلال عملية التنشئة.

## (2) المعتقدات التنظيمية:

وهى الأفكار والتصورات الراسخة في اذهان العاملين حول (طبيعة العمل-  
الإنجاز- المشاركة- إدارة العمل).

## (3) التوقعات التنظيمية:

وهى التى يتوقعها الأفراد من المنظمة من حيث التقدير المادى والمعنوى (المرتبات  
والحوافز المكافآت والبدلات) وتقدير الرؤساء لما يقوم به الفرد المجتهد وإنكار الذات  
وتقديم أفضل الأعمال والأفكار والإبداعات.

## (4) الأعراف التنظيمية:

وهى المعايير التى يلتزم بها العاملون في المنظمة وهى غير مكتوبة ولكنها واجبة  
الاتباع وتصبح معروفة لجميع العاملين ويعتبر الخروج عليها نوع من أنواع الانحراف  
المهني غير المرغوب الذى قد يعرض الفرد إلى اللوم والتأنيب وعدم الرغبة في استمرار  
ذلك الشخص ضمن فريق العمل.

## نظم الإدارة في المنظمات المصرية:

نظم الإدارة بمصر بها الكثير من التعقيد والمعاناة والمشكلات العديدة التى  
عددها الباحثون والتى يرجع سببها إلى فشل الإدارة في إدارة العديد من الأعمال وعدم  
المعرفة بكيفية إدارة واستخدام كافة أوجه النشاط اللازمة لتوجيه موارد المنظمة  
لتحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة. لأن الإدارة هى نشاط انساني يرمى إلى تحقيق  
نتائج معينة باستخدام أمثل للموارد المتاحة للشركة أو المنظمة في ظل المتغيرات  
والظروف البيئية<sup>(1)</sup>.

ورغم توفر الكتابات والبحوث التى عالجت وحلت تلك المشكلات

---

(1) نبيل الحسينى النجار: الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة: (العربية للنشر والتوزيع) سنة 1994.

الإدارية إلا أن هناك العديد من الصعوبات التى يصطدم بها أى تغيير أو تجديد فى المصالح وفى المنظمات المصرية بما أصبح يمثل عائقاً للتطوير والتغيير.

ولقد تبين من كتابات المتخصصون ومن البحوث الاستطلاعية التى قام بها البعض من الباحثين بعض الحقائق التى تتسم بها ثقافة المنظمات والتى ذكرها الباحثون وهى أن المنظمات تتسم بالخمول والكسل وبعضها يتبنى قيماً وسلوكيات سلبية معطلة لأى إصلاح ثقافى رغم أنها قد تكون هى الأشد تأثيراً فى الجمهور مثل ما يحدث فى بعض الوزارات وبعض المؤسسات التعليمية بما فيها من تدريس ومقررات ونظم امتحانات، وتلقين<sup>(1)</sup>.

إلى جانب المناخ الذى تعمل فيه بعض المنظمات التقليدية والتى يتسم فيها الأداء بالإهمال وعدم الاعتناء والفساد وتراجع لثقافة العمل (وهى القيم والأعراف التى يجب أن تمثل المواقف الإيجابية من العمل) وعدم وجود المبادرات وتراجع الدوافع الشخصية وتراجع الموقف الجمعى الإيجابى وانتشار الإهمال فى دوائر الحكومة والمرافق وضعف الرقابة الإدارية والفنية مع غياب الثواب والعقاب وما يشاع عن تبريرات أسباب الإهمال بأنها ترجع إلى ضعف الأجور، وتزايد أعباء المعيشة، ومحاباه غير الأكفاء وشيوع المحسوبه وغياب أنظمة التدريب والتأهيل وإعادة التكوين للموظفين والعمال.

وكان الإهمال هو عقاب للسلطة الرقابية والإدارية.

ومن جهة أخرى يذكر الباحثون أن هناك أسباباً لنمو وانتشار هذه القيم السلبية أهمها عدم تحديث الأجهزة الإدارية من حيث أنظمة العمل ومعايره وعدم وضع القوانين التى تتواءم مع حاجات العاملين وطموحهم وغياب الرقابة على العمل والأداء وعلى الأجهزة والمعدات.

وإلى جانب تفشى ذهنية الإهمال التى تعالج أعراض المرض لا جذوره وأسبابه وأن انتشار ثقافة الإهمال والتراخى والملا بمبالاه نتيجة للجمود الوزارى والسياسى

---

(1) د سليمان عبد المنعم: فى مسألة الإصلاح الثقافى، الأهرام فى 2008/12/8.

منذ ثمانيات القرن العشرين الذى عمل على وجود استراتيجية المسكنات لا الحلول الجذرية وعدم الحرص على القضاء على المشكلات المزمنة<sup>(1)</sup>.

إلى جانب انتشار القيم السلبية المعرقلة للعمل والإنتاج واختفاء القيم الإيجابية حيث لم يعد الصدق قيمة في حد ذاته بل قد يكون مقدمة لكثير من المشكلات ولم يعد هناك ثقة في المسؤولين الحكوميين وأن معظم من يعملون في هذه المنظمات يرون أنهم يستحقون عائداً دون جهد أو تعب.

وأن الكثيرون يبحثون عن القدوة والمثل الأعلى، فلا يجدون.

ومما سبق يتبين إن الحاجه ملحه للتغيير وللإجتماع حول قيم التنمية والحداثه بوضع برامج عمل تنفيذية وليس خططاً على الورق لا يمكن تنفيذها وأن التنمية تبدأ عبر مسارات ثلاث:

سمات التنمية:

الأول التنمية الذاتية واستنهاض قدرات الأفراد الكامنة والمعطلة:

حيث تنمية الأفراد لأنفسهم تنمية ذاتية بدءاً من الإطلاع والتدريب والتواصل على الإنترنت والصحف الالكترونية والحوار عبر المواقع الاجتماعية لتبادل الأفكار والأخبار والمعلومات أو لاحتكاك الأفراد بالأفكار والآراء والاتجاهات الحديثة. ثم تنمية مهارات العاملين بالتدريب والبعثات - المؤتمرات - المناقشات - الحوارات. وهذه البرامج قد تنطوى تحت طائفة الحلول السريعة التى تحد وتمنع استئراء الداء الذى انتشر فى العديد من المنشآت والمنظمات وعلاج لما يمكن علاجه إلى أن يتم تنفيذ الخطط الجديدة التى تبنى على أساس علمى يدعم بالبحوث العلمية.

الثانى: هو تنمية المنظمات داخلياً وتنمية العاملين إدارياً وإعادة الهيكلة والاهتمام خاصة بالعاملون الجدد ووضع الخطط طويلة الأجل لإصلاح العيوب بعيداً عن العشوائية والإنفراد باتخاذ القرار.

---

(1) نبيل عبدا لفتاح ثقافة الإهمال وثقافة العمل الجاد الاهرام فى 2008/8/28

لأن التخطيط عملية فكرية تعنى محاولة تشكيل المستقبل والتنبؤ به والربط بين الأهداف والوسائل والإمكانات بأسلوب علمي رصين لاحداث النتائج التي يريها المخطط وتحقيق الأهداف المبتغاه ولأن التخطيط نشاط عقلي يوجه لاختيار أفضل استخدام ممكن لمجموعه الطاقات المتاحة والإمكانات والوصول للأهداف في فترة زمنية معينه وأن وسائله هي معرفة خصائص الجمهور المستهدف، وتحديد وسيله ورسالة وتوفير الإمكانات البشرية والمادية وتحديد الميزانية وتحديد الفترة الزمنية التي سيتم العمل والتنفيذ خلالها، لذلك تحتاج الخطط إلى مخططون ومنفذون مهرة واستراتيجية وسياسة ورؤية مستقبلية واضحة وتوعية كامله بأهداف الخطة.

### الثالث: تنمية ثقافة العمل:

بوضع قانون الوظيفة المدنية الجديد: الذي يهدف إلى إعادة هيكلة الجهاز الحكومي الذي يضم أكثر من ستة ملايين موظف وذلك لتطوير الأداء ويصبح هدفه التغيير وتحديد الحد الأدنى والاقصى للمرتبات وأن يرتقى بالخدمات وبالأداء وتنقية المناخ العام المحفز على العمل والإنتاج.

ليصبح الهدف الرئيسي تغيير الفلسفة الحالية من التركيز على الموظف إلى التركيز على الوظيفة من خلال تحديد هيكل تنظيمي واضح لكل وظيفة ومستوى أدائها وأن تصبح وسائل شغل الوظيفة عن طريق اختيار الكفاءات بهدف مزيد من التنافسية وتحديد مواصفات الوظيفة حيث العمل على وضع ضوابط لتعريفها وتحديد أداء العمل في كل الوظائف واخضاعها للثواب والعقاب.

وأن يعمل القانون على تحقيق الشفافية والموضوعية والمرونة وأن يعمل القانون على تحديد وتعريف الدرجات المالية والإدارية والانطلاق بالجهاز الحكومي بما يحقق انطلاقة الأداء بدلاً عن الترهل الحكومي والتركيز على إصلاح وبناء الفرد قبل بناء المنظمات ونشر ثقافة العمل بين العاملين.

أن المنظمات تتنوع وتختلف من حيث مجال العمل ونوعيته والأهداف التي قامت لتحقيقها والثقافة السائدة بها وعلى الرغم من أن لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن

غيرها من المنظمات، إلا أنه لا يجب الاعتقاد بأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية واحدة دائماً، حيث تتكون ثقافة المنظمات من:

- الثقافة العامة للمنظمة: والتي تعبر عن القيم الأساسية والاتجاهات والمعتقدات والسلوك والنتائج وإنجازات المنظمة، وهي الثقافة الحاكمة وهي مجموعة القيم التي يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة<sup>(1)</sup>.

- الثقافة الفرعية: ويقصد بها تلك المعتقدات والقيم والاتجاهات ونماذج وأنماط السلوك التي تتميز بها مجموعة معينة من الأفراد داخل المنظمة، فهذه الجماعات لها ثقافة فرعية خاصة بها تميزها عن باقي أعضاء المنظمة وإن كانت تتشارك معها في الثقافة العامة للمنظمة.

وبذلك فإن المنظمة الواحدة قد توجد بها عدة ثقافات فرعية، حيث يمكن أن تكون لكل إدارة بالمنظمة ثقافتها الخاصة بها مثل: إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية وإدارة التخطيط... الخ. وتتطور هذه الثقافات الفرعية استناداً إلى عاملين رئيسيين هما:

- العامل الأول: قنوات الاتصال الرسمي المعروفة والمحددة بوضوح طبقاً للهيكل التنظيمي للمنظمة.

- العامل الثاني: قنوات الاتصال غير الرسمية التي تتشكل من خلال جماعات العمل التي تعمل بشكل عفوى في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة وغنى عن البيان أن العلاقات العامة هي الإدارة المنوط بها العمل والاتصال وأحداث التكيف بين مختلف هذه القنوات.

ومن المعروف أنه لا يحدث تعارض بين الثقافة العامة للمنظمة والثقافات الفرعية الموجودة بها، إذا إن هذه الثقافات في أغلب الأحيان تتشكل لكي تساعد أعضائها على التآلف والتعاون ومواجهة متطلبات ومشكلات العمل اليومية، وأن

---

(1) حسين محمد حسين، "أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين: دراسة مقارنة بين كلية تجارة جامعة عين شمس وأكاديمية البحث العلمي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999م.

هذه الثقافات الفرعية تسهم في دعم المنظمة وتحقيق أهدافها، ولكن في أحيان أخرى قد يحدث بعض التعارض الذي قد يؤثر سلباً على تحقيق الترابط والانسجام بين أجزاء المنظمة ويزيد من شدة حالات الصراع داخل المنظمة، وبوجه عام فإن القيادات الجديدة والقوية المؤمنة بجديده العمل والإخلاص والتفاني والتي تستنهض القدرات والهمم وتحفز العزائم لمحاربة الإهمال والتراخي والجهل والفساد هي القيادات التي تحتاجها المصالح والمؤسسات والمنظمات للإصلاح والبناء وإعادة الجدية والانضباط خاصة في مراحل الفوضى والانفلات.





## الفصل الرابع

تغيير ثقافة المنظمة

وتبنى القيم الإيجابية



## أولاً: ثقافة المنظمة وأهمية التغيير

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين سادت في المجتمع ثقافة تساهم في إحداث الخلل الاقتصادي والاجتماعي بل وتعيد إنتاجه لما تقوم به من تكريس التردى والاختلال والتكاسل والبيروقراطية والتخلف، وتنظر إلى الأفراد على أنهم جزء لا قيمة له من منظومة متخلفة لا يمكن تغييرها وقد حدثت العديد من الأحداث الهامة على الصعيدين المحلي والعالمي.

بحيث أصبح لزاماً على كثير من المنظمات والمنشآت أن تعيد النظر في سياسات العمل بها وفي سياستها الاقتصادية والاجتماعية للقيام بواجبها تجاه المجتمع، بمعنى أنه أصبح على المنظمات أن تعدل من ثقافتها لكي تتواءم مع عصر جديد وتعمل لعلاج محن كثيرة ومشكلات لازمتها من التردى والتفاوت الاقتصادي والاجتماعي وعدم الرضى الذى أصبح يسيطر على كثير من الفئات فهناك العديد من المنظمات تعاني من العديد من المشكلات التى نتجت عن عوامل ومتغيرات عالمية ومحلية ويرى الباحثون أن من أدوار الثقافة التنظيمية أنها تعمل على زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها<sup>(1)</sup>.

وبالنظر إلى تجارب الدول الأخرى التى مرت بظروف تتشابه كثيراً مع ظروفنا يدفعنا ذلك لى نعيد النظر فى قيم العمل وفى ثقافة منشأتنا خاصة وأن العولمة والثورة التكنولوجية والانفتاح العالمى قد أوجد العديد من الأسباب والنتائج والعوامل التى (سيأتى ذكرها) إلى جانب المتغيرات الهامة التى حدثت فى المجتمع

---

(1) سعيد زياد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها فى رفع مستوى الأداء: دراسة مسح على ضباط كلية القيادة والإركان والقوات المسلحة السعودية، ماجستير الكترونية، جامعة نائب للعلوم الأمنية، الرياض 2008م.

المصرى منذ ثورة 25 يناير، 30 يونيو 2013، وأوجبت ضرورة التغيير في المجتمع وفي ثقافة المنشآت والمنظمات التى تحمل مسؤولية العمل والإنتاج بما يتطلب تعديل الكثير من القوانين والتشريعات والممارسات التى سادت لفترات وحُقب طويلة.

هناك تحديات فرضتها طبيعة التغيرات التى حدثت على الصعيدين الإقليمى والعالمى، فرضت على المنظمات والمنشآت المختلفة تعديل وتغيير أوضاعها وظروفها وثقافتها وسياساتها واستراتيجياتها التى أخذت بها سنوات طوال وتوجه إلى البحث العلمى وإلى تطبيق التكنولوجيا المتقدمة بعد التحولات التى حدثت فى البنى التكنولوجية عامة.

وفى القيم ولعل أهم هذه القيم وأبرزها احترام قيمة العمل ومواعيده وعدم التهرب من المسؤوليات أو المستحقات المطلوبة للدولة، والقضاء على الفساد بكافة أشكاله.

إن وجود سلوكيات سلبية متغلغلة فى معظم المنظمات المصرية تعوق التقدم والإنتاج والتنمية أبرزها سلوكيات عدم الانضباط والكسل وإهدار المال العام وضعف الإنتاج والاعتماد على الدولة فى كل المسؤوليات الكبيرة والصغيرة بدءًا من تدبير الاحتياجات اليومية إلى تدبير المسكن أو المأوى والعمل.

وبعد الثورات التى قام بها المصريون وجب أن يقوم المواطن المصرى بواجبه وتحمل مسؤولياته تجاه وطنه ومجتمعه وتجاه نفسه وأسرته وأن يتخلى عن تلك القيم السلبية التى اتسمت بها سلوكياته فى السنوات السابقة للثورة وأن يعمل على تحقيق الأهداف التى نادى بها تلك الثورة من ناحية وأن يضع الدول التى خطت خطوات هائلة فى التقدم والإنتاج نموذجًا أمامه أمثال ماليزيا وتركيا ومن قبلهم اليابان وألمانيا وغيرها من دول العالم المتقدم.

فالثورة فرصة حقيقية لاعتدال الميزان بين الدولة بمهامها ومسئولياتها والمجتمع بمطالباته واحتياجاته وواجبات أفرادها، والثورة تحمل عادة استراتيجية لتطبيق إصلاح واسع حيث الجرأة فى مواجهة الأزمات والجرأة والقوة تحتاج العدل والهيبة

وتطبيق القانون واثار التساؤل حول كيفية تهيئه المناخ للتغيير بحرية دون التعدى على الآخرين والقضاء على البلطجة فى الفكر والسلوك وفى الاقتصاد والسياسة والحياة العامة، كيف نجعل حرية الرأى مكفولة للجميع دون فوضى ونحقق قوة الدولة التى يريد البعض تفكيكها.

كيف نعيد الاعتبار للعمل والإنتاج والمكانة للعلم والعلماء والنابعين والمبدعين ونقضى على السياسات التى هيات المناخ للفهلوه والغش والفساد والقفز على المناصب. ولأن الثورة عندما قامت غيرت من طبيعة المصريين لذا اصبح من الضرورى أن تتواكب معها ثورة فى الإدارة وفى قيم الحياة وإعادة الحياة الطبيعية المتوثبة إلى نفوس المصريين خاصة وأن الثورات عادة تمر بمراحل هامه كما يذكر الباحثون ففى المرحلة الأولى حيث الاندفاع والانفعال وكثرة المطالب وهدم أركان النظام القديم.

وبعد مرحلة الهدم يبقى الهدف الأساسى للثورة وهو إقامة مجتمع العدل والقانون والحرية.. ثم المرحلة الواقعية التى تحتاج إلى الهدوء والتفكير المتزن والاستعانة بذوى الخبرة للبناء والتشييد دون تباطئ ودون تسرع، والبناء يحتاج إلى التفكير العقلانى الجماعى وتبادل الرأى ووضع رؤية يؤمن الجميع بها خاصة وأن بناء الإنسان يعد من أصعب أنواع البناء، حيث لا تعيش الثورة فى فراغ ولكنها تعيش فى مجتمع له ظروفه وله ثقافته التى يعيش بها ليكون مجتمعًا منفتحًا راغبًا فى التقدم والبناء.

الثورة والتغيير:

إن الثورات، كما هو معروف، من أهم عوامل التغيير:

عندما تقوم الثورات تؤدى إلى تغيير القواعد والأسس فى المجتمع ولابد أن يصل التغيير من مؤسسات وأبنية المجتمع إلى نظم الإدارة بالمنظمات ولأن الثورة هى تغيير سريع وعنيف يطال القيم فى المجتمع والأبنية الاجتماعية والمؤسسات

السياسية والقيادة.. وأيضًا السياسات والقيم التي هي الأصعب في تاريخ الثورات الشعبية حيث أنها هي التعبير الحقيقي عن مفهوم الثورة والتي لا تتحقق في ظل نظام متحجر ودون رؤية شاملة لهياكل المجتمع والأبنية والمنشآت.

وقد رصد الباحثون العديد من الظواهر التي تتطلب التغيير في المنشآت والمنظمات، وهذه الظواهر التي تدعو إلى ضرورة تغيير ثقافة المنظمات تتعلق بالجمهور الداخلي (العاملين)، ويرجع أهم أسبابها إلى عدم رضى العاملين الذي يحدث نتيجة:

- عدم وجود عدالة وعدم تطبيق القانون.
- فرض الرأي من السلطة العليا بمعنى لا إرادة للعاملين، أى أن الاتصال يسير في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.
- الأهواء الشخصية هي المتحكم وأحيانًا المصالح.
- هدر الوقت والطاقة والوعى والإمكانات في أمور لا طائل منها.
- التنمية للرؤساء (النميمة) وسيطرة الوشايات داخل العمل.
- الترقية بقوانين بالية دون مراعاة أسس الاختيار ودون مراعاة الكفاءة.
- وجود البطانة غير الصالحة حول القيادة العليا.
- القيادات غير العاملة ببواطن الأمور (المعينون من الخارج).
- النهب المنظم لموارد المنظمة وعدم وجود رادع أو عقاب.
- تغلغل الفساد والرشاوى وعدم الانضباط وتقنين الأوضاع.
- كساد العمل وتراجع الأداء وتكرار الخسائر.
- خسارة المنظمة وعدم تحقيقها لمهامها وأهدافها ومسئولياتها.

هذه العوامل السابقة أصبحت واضحة وأصبحت هناك درجة من المعاناة مع استشعار الإدارة العليا بهذه المساوئ والإسراع بضرورة إحداث التغيير لأن ذلك مدعاة جازمة لحدوث هذا التغيير للقضاء على العوامل السابقة.

## أسباب التغيير:

التغيير هو عملية تتعرض فيها المنظمة لمؤثرات خارجية أو داخلية أو كلاهما معاً تفرض عليها إجراء تغييرات أو تعديلات فى نمط إدارتها، وإستراتيجية عملها، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها. وهذا يعنى أن التغييرات قد تكون فى الهياكل أو السياسات أو التكنولوجيا المستخدمة. وتمثل تلك التغييرات تحولات وتعديلات فعلية فى بيئة العمل تستتبع بالضرورة حدوث تأثيرات عديدة فى بيئة العمل، ويكون على العاملين أنفسهم الخضوع لمتطلبات التغيير والعمل على تنفيذها.

يبدأ التغيير بالإنقال من وضع ما ليتوقف عند وضع آخر مختلف، وتستخدم تعبيرات عديدة للإشارة إلى عملية التغيير مثل التعديل Modification، التوافق Adaptation، التحديث Innovation، التطوير Improvement، والتحول Fransformation حيث يرى الباحثون أن هناك أمثلة عديدة للتغيير.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً فى بعض عمليات التغيير التنظيمى<sup>(1)</sup> حيث أصبحت كثرة الحدوث، وقد فرض ذلك على إدارة المنظمات ضغوطاً متزايدة، لقيادة عملية التغيير، وفى أقل وقت ممكن. وفى خضم تلك الأحداث قد يغفلون عن الاهتمام بمعالجة مثيرات ومحفزات التغيير لدى الأفراد، أى عدم معالجة الطرق التى يقاوم بها الأفراد هذا التغيير حيث من المعروف أن الأفراد الذين سيطبق عليهم التغيير يعبرون عن عدم رغبتهم ومقاومة وعدم استجابة للتغيير الذى يسود داخل العمل ويرجع ذلك لوجود أسباب غير ظاهرة هى.

أهم الأسباب التى تؤدى إلى مقاومة التغيير هى:

- 1- تهديد المصالح الخاصة لبعض الفئات.
- 2- عدم تلبية الاحتياجات الخاصة لفئات معينة من الجمهور الداخلى.

---

(1) كريمان فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات العصر، القاهرة دار النهضة العربية سنة 2012م.



- 3- عدم وجود أسباب مباشرة وتحفيزية للتغيير.
  - 4- عدم وضع تخطيط محكم للتغيير واضح الأهداف والخطوات.
  - 5- عدم كسب ود الأفراد المؤيدين والمنتسبين للمنظمة.
  - 6- عدم اقتناع العاملين بأهمية التغيير حيث يعود عليهم الوضع القائم بالمراس.
- إلا أن التغيير له مداخل ويتطلب العديد من المطالب وتتمثل هذه المطالب في:
- متطلبات التغيير وأهميته وأدوار العلاقات العامة:
- يتطلب التغيير الوعى بأهميته للمنظمة وللعاملين أى توضيح الأسباب التى تدعو إلى التغيير وأهمها.
- وجود الرغبة الفردية والتنظيمية.
  - الاحتياج إلى المعرفة وكيف يتم التغيير إلى الأفضل.
  - القدرة أو المهارة على إحداث التغيير.
  - التعزيز.
  - ومن أهم المتطلبات أيضًا التخلص من العناصر المقاومة للتغيير.
  - وجود حوافز تحفز وتساعد على التغيير (سواء مادية أو معنوية).
  - عقد دورات تدريبية دورية (للإعلام بأهمية التغيير) لجميع القوى البشرية بالمنظمة.
  - الاستفادة من الإيجابيات الموجودة في (الوضع الراهن) والابتعاد عن السلبيات التى قد تحدث من جراء التغيير.
  - توفير الموارد البشرية المطلوبة للتغيير وفي مقدمتها تعزيز أدوار ممارسو العلاقات العامة حيث مهمتهم الرئيسية معرفة أهم المتطلبات والأسباب والعوامل المدعمة للتغيير والمساعدة عليه وتعزيز وإثراء تلك العوامل بكافة

الوسائل والأساليب وتيسير عملية التغيير للأفراد أصحاب المواقف السلبية  
والمناهضة للتغيير والاختيار ما بين استراتيجيات إدارة التغيير.

أن متطلبات التغيير تتمثل في مجموعة العوامل السابقة مع الاحتياج لوضع  
استراتيجية للتغيير.

إستراتيجيات إدارة اتصالات التغيير:

قدم الباحثان "ديوكش" و"كاش مان" رؤية نقدية لإستراتيجيات اتصالات إدارة  
التغيير آخذين في إعتبارهما النتائج الإيجابية المتحققة من كل منها، وهى على النحو  
التالى:

- استراتيجية المكاشفة Explore.
- استراتيجية المشاركة Pray.
- استراتيجية الدعم والمساندة Uphold.
- استراتيجية الحد الأدنى من المعلومات Undercore.
- استراتيجية نثر المعلومات عن التغيير Spray.
- استراتيجية حجب المعلومات Withhold.

وقد صنف الباحثان تلك الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة التغيير المؤسسى - حسب  
أهميتها - تنازليا معتبرين أن إستراتيجيتى المكاشفة والمشاركة هما الأكثر فاعلية، وأن  
إستراتيجيتى نثر وحجب المعلومات هما الأقل فاعلية، وأن إستراتيجى الدعم والمساندة،  
وتقديم الحد الأدنى من المعلومات ذو أهمية متوسطة. وبالضرورة يدعو الباحثان إلى  
تبنى المؤسسات لإستراتيجية إشراك الموظفين فى عملية التغيير من خلال توفير المعلومات  
ذات الصلة، وهما فى ذلك يتفقان مع "ميلر وجونسو" فى أن جودة المعلومات المدركة  
كانت أقوى مؤشر على إنفتاح العاملين على محاولات التغيير التنظيمى وأنه من  
المحتمل أن يتم تعزيز جودة المعلومات بفاعلية أكبر من خلال إشراك الموظفين فى أكبر  
عدد ممكن من جوانب عمليات التغيير<sup>(1)</sup>.

(1) كريمان فريد: (المرجع السابق).

## تنفيذ إستراتيجية التغيير:

تتطلب تنفيذ إستراتيجية التغيير ما يلي:-

- 1- تهيئة ثقافة المنظمة لعملية التغيير.
- 2- الملائمة مع القيم الثقافية والخبرات السابقة.
- 3- إقناع المستهدفين بحاجاتهم لتبنى الفكرة المستحدثة في التغيير.
- 4- تطوير قدرات المستهدفين من العاملين.
- 5- التركيز على قادة الفكر والرأى في المراحل المبكرة.
- 6- الأخذ في الاعتبار بالنتائج الاجتماعية للفكرة الجديدة.
- 7- الاتصال الفعال.

وتأكيدًا على تنفيذ استراتيجية التغيير فإن الاتصال أثناء عملية التغيير في المنظمات يعد مطلبًا هامًا فإذا كانت الاتصالات متطورة ومتناغمة والمعلومات التي تقدمها ذات قيمة فإنها تعزز قبول العاملين لعملية التغيير وأما إذا كانت الاتصالات الخاصة بهذه العملية ضعيفة فإن ذلك يقلل من احتمال قبول العاملين لهذه العملية وكما قد يساهم العاملون في المنظمة في نجاح عملية التغيير فإن هناك أفرادا قد لا يساندوا عملية التغيير بل قد يحاولون إفسادها أو إعاقتها.<sup>(1)</sup>

ومن هنا تبدو أهمية العلاقات العامة ومداومة القيام بعملية الاتصال داخل المنظمة حيث أن من المعروف أن هناك مواقف متوقعة لعملية التغيير داخل المنظمات:

وهذه المواقف المتوقعة: تحدث كنتائج لعملية التغيير وهى التى تحدث قبل وأثناء الشروع فى عملية التطوير أو التغيير لذلك، من المهم توقع مجموعة من ردود الأفعال الحتمية الناتجة عن عمليات التغيير، خاصة المفاجئ منه.

---

(1) منى محمد على: دور الاتصال فى عملية التغيير فى المنظمات، دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية، ماجستير كلية الإعلام - القاهرة، 2006.

## عدم قبول التغيير ودور العلاقات العامة:

(1) الشعور بالصدمة نتيجة حدوث تغييرات مفاجئة، ومن الممكن أن تتطور لدى البعض بالخطأ في التصرف.

(2) عدم تصديق البعض لأسباب التغيير والشعور بعدم واقعية أسباب التغيير أو التطوير.

(3) التخوف كأن يشعر القائمون بعملية التغيير بأنهم أخطأوا التقدير. (الخوف من الفوضى).

(4) الإسقاط كأن يتم تحميل مسئولية التغيير الحاصل لفرد أو لمجموعة أخرى.

(5) تبرير عملية التغيير، وإتمامها سرًا وعدم إعلام العاملين بها.

(6) عدم قبول عملية التغيير، وهذا يحدث في حالة تضرر عدد كبير من الموظفين نتيجة الأوضاع المرغوب في تغييرها، والعلاقات العامة تعد ركنا رئيسيًا في بناء العلاقة الطيبة مع الجمهور الداخلى لأنها الوظيفة الإدارية التى تساعد المنظمة على إقامة الاتصالات مع الجميع فمن المنتظر نجاحها في تدعيم هذا الدور وتقليل حالات التوتر لدى البعض وشرح وتوضيح الأهداف والمزايا التى يتوقع حدوثها عند حدوث التغيير.

## الاتصال والتغيير:

عند حدوث التغيير لا بد من وجود نظام إتصالى يسمح بالكشف عن المعوقات المصاحبة له، فالغموض الذى يحيط بالتغيير الذى يحدث فى المنظمة يقدم أرضاً خصبة للشائعات، ونمو المواقف السلبية، وأشكال المقاومة المختلفة للتغيير - هذا إذا لم تهتم الإدارة بتصميم رسائل إتصالية خاصة تعالج قلق العاملين، كما أنه لا بد من الاعتماد على الاتصالات الفاعلة لمناقشة تلك المشاكل والحلول المقترحة لها.

وتؤكد نتائج العديد من الأبحاث والدراسات المتخصصة على أنه عادة ما تتعثر

جهود التغيير التنظيمي بسبب عدم وجود تخطيط إستراتيجي للاتصالات المؤسسية بما ينجم عن ذلك من غموض نتيجة الإعلام الداخلى السيء قبل وأثناء وبعد عملية التغيير. وقد قدم (Klien 94) إستراتيجية لإدارة إتصالات التغيير تقوم على اتصالات متعددة الأبعاد والوسائل والتقنيات، تتم على ثلاث مراحل أساسية قبل، وأثناء وبعد التغيير، متناولا قواعد الاتصالات في كل مرحلة، والطرق الاتصالية المستخدمة فيها، وأهدافها، حيث تستهدف اتصالات ما قبل التغيير إذابة القوى المقاومة للتغيير: unfreezing com. بالعمل على تهيئة العاملين لقبول التغيير وتفسير أسبابه، في حين تستهدف الاتصالات أثناء التغيير: change com. تقديم معلومات مؤكدة عن النتائج المبدئية للتغيير وتأثيراته الإيجابية الملموسة والحث على الاستمرار في دعمه وتبنيه، بينما تعمل الاتصالات بعد التغيير: Refreezing com. على تقديم نتائج النهائية على المنظمة والعاملين.

ويؤكد Stuart Klein على أن البناء الهرمي التقليدي للمنظمات - الذي يعتمد على التسلسل - يمثل قناة أساسية وهامة للإتصالات الرسمية المكتوبة، بالإضافة على ضرورة القيام بإتصالات شخصية مباشرة لتوضيح دواعي وسياسات التغيير، ونتائج المتوقعة، والعمل على إزالة أى سوء فهم قبل أو أثناء عملية التغيير بما يدعم الاتصالات الرسمية وإعلام المشرفين بدواعي التغيير ونقلها لمؤسسيهم فالتخطيط والتنفيذ الجيد للاتصالات يصبح مفيداً في تسهيل إجراء التغيير وإتمام العملية بنجاح<sup>(1)</sup>.

أنواع التغيير داخل المنظمات:

من أمثلة التغيير ما يلي:

- اندماج الشركة مع منافسين لها.
- تغيير القيادة وسياسات عملها.

---

(1) كريمان فريد (المراجع السابق نفسه).

- إعادة التنظيم الداخلى للمنظمة.

- التحول من نظام مؤسسى إلى آخر (قطاع عام إلى خاص).

قد يشمل التغيير المنشأة بأكملها ويتطلب ذلك تغيير ثقافة المنظمة، نتيجة تغيير نمط الإنتاج ونتيجة للعوامل السابقة.

قد يحدث التغيير فى مجالات متعددة فيتناول التغيير الهيكل الإدارى أو الأنماط الإدارية<sup>(1)</sup> وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإدارى Managerial Development والذى يهدف إلى إحداث التغيير فى أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية والتدريب كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل فى الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض organizational development أى التطوير التنظيمى وعادة ما يكون محور هذا التطوير أو التغيير الجوانب التالية:

أ- التغيير فى الهيكل التنظيمى (الاختصاصات والمسئوليات).

ب- التغيير فى طرق وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات).

ج- التغيير فى السياسات الحاكمة للعمل وأساليب اتخاذ القرارات.

د- التغيير فى وضع الموازنات وطرقها والإمكانيات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه التغيرات بالزيادة أو النقصان.

هـ- التغيير فى المهام والأنشطة التى يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة على أن أهم وأصعب عمليات التغيير هو تغيير العاملين أنفسهم أو ثقافة العمل أو المنظمة.

وتمر عملية التغيير بمراحل معينة لتغيير ثقافة المنظمة وهذه المراحل هى:

1- مراجعة الثقافة السائدة والتعرف على الجوانب السلبية التى تتطلب تغييرها

---

(1) عبد الغفار حنفى أساسيات إدارة المنظمات، ط1 (القاهرة. مكتبة عين شمس سنة 1995م).

والتي تعرقل أداء العاملين وتعديل الجوانب الأخرى التي يصعب تغييرها في الأمد القريب وأهمها القيم.

2- تغيير الثقافة، عن طريق إعادة تأهيل العاملين وتدريبهم المستمر على المهارات والمكتسبات التكنولوجية الحديثة، وتعديل وتطوير بعض القيم السائدة والمعركة لأداء العمل.

3- تقييم التغيير للتأكد من حسن تنفيذ الخطط ومحاولة التأكيد على الإيجابيات وتعاشى السلبيات التي تحدث أثناء القيام بعملية التغيير.

ويمكن توضيح هذه الخطوات كما يلي:

أولاً: مراجعة الثقافة

تعتبر مراجعة الثقافة التنظيمية من أهم المراحل الأساسية في تغيير الثقافة التنظيمية وهناك مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها مراجعة ثقافة المنظمة السائدة وهي

- الاستعانة بمجموعة من المتخصصين في علم الإدارة يقومون بمتابعة العاملين في المنظمة في فترات عملهم دون التدخل وتسجيل كل التصرفات الخاصة بهم.

- بعد الملاحظة يتم تسجيل الملاحظات وتصنيفها وفقاً لما يرونها إلى مجموعة القيم والافتراضات وقواعد السلوك والمظاهر العلنية الأخرى ثم يتم إرجاع كل مظهر علني إلى ما يرتبط به من القيم ويتم الاحتفاظ بهذا التصنيف سرياً.

- يقوم المتخصصون بعقد اجتماعات مع العاملين يعرضون فيها كل ما تم تجميعه من بيانات دون تعليق ويطلبون من العاملين تفسير هذه الملاحظات.

- يجتمع المتخصصون مرة أخرى ليناقدوا نتائج الاجتماعات مع العاملين وعلى أساسها يتم النظر في التصنيف السابق لمكونات الثقافة التنظيمية ويتم أعداد صور لهيكل الثقافة وتحديد نقاط التغيير المطلوبة.

- يتم عرض هذا الهيكل على الإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الثقافة وتحديد نقاط التغيير المطلوبة.

بهذه الخطوة تتم مراجعة الثقافة التنظيمية ويبقى المطلوب إحداث التغيير المستهدف في ثقافة المنظمة السائدة والقيام بعملية التغيير<sup>(1)</sup>.

#### ثانيا تغيير الثقافة

تتم عملية التغيير الثقافى من خلال مجموعة من الخطوات المهمة وهى:

1- تحديد هيكل الثقافة السائد فى المنظمة من خلال عملية مراجعة الثقافة ويتم عرض هذا الهيكل على الإدارة لتحديد نقاط التغيير المطلوبة كما يتم العرض على العاملين وتنبيههم إلى بعض الافتراضات والقيم السائدة بعد عرض الهيكل على العاملين مع شرح معانى الملاحظات التى تم جمعها ومحاولة إخراج مجموعة الافتراضات والقيم إلى حيز الإدراك لدى العاملين بحيث يدركون جيدا مكونات الثقافة التنظيمية التى يعتنقوها.

- يحاول مجموعة المتخصصين مع الإدارة شرح جوانب الضعف فى الثقافة التنظيمية السائدة ويطلبون من العاملين وضع تصور لما يمكن عمله لتغيير هذه الجوانب ومشاركة العاملين بما يوفر لهم حد أدنى من المساندة.

- مساعدة المتخصصين بوضع تصور للإجراءات والسياسات التى تحقق هذا التغيير وتحويلها إلى مجموعة قواعد وسلوك لغرسها داخل العاملين من خلال أساليب المكافأة والعقاب المختلفة.

- تدعيم عملية التغيير بجلب أعضاء جدد لديهم الخلفية الثقافية المطلوبة للمساعدة فى عملية التغيير وغرس روح جديدة فى المنظمة.

---

(1) سحر محمد أحمد بدوى: أثر الثقافة التنظيمية على انتماء الأفراد فى المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة، ماجستير 1999م.



عقد لقاءات دورية مع العاملين لمناقشة ما تم من عملية التغير ومعرفة ردود أفعال العاملين نحو هذا التغير للحد من ردود الأفعال السلبية مع الحرص على عمل تقييم دورى لما يتم تحقيقه.

ومن الملاحظ أن عملية التغير قد تأخذ شهورا طويلا قبل حدوث تغير فعلى فى ثقافة العاملين<sup>(1)</sup>.

ثالثا: تقييم التغير:

ويمثل التقييم عملية مراجعة للثقافة وفى هذه الحالة يتم مقارنة الهيكل الجديد بكل من الهيكل القديم والهيكل المستهدف.

قد تأخذ هذه الخطوات الثلاثة فترات زمنية وقد يتم إعادة أى خطوة فيها حتى يتم الوصول إلى التغير المطلوب ولكن حدوث هذا التغير لا يعنى أن الافتراضات والقيم القديمة قد تم تغييرها تماما وإنما تبدأ الافتراضات الأساسية والقيم القديمة فى التراجع والإنزواء وتبدأ الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة فى الظهور ويظل هناك صراع بينهما يبدأ فى التلاشى مع الوقت حتى تثبت الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة صلاحيتها كاملة وترسخ فى عقول العاملين وهكذا تتم عملية التغير الثقافى بالمنظمة<sup>(2)</sup>.

وقد حظيت العملية الاتصالية أثناء التغير بعناية متزايدة فى السنوات الأخيرة فقد ساهمت وبشكل كبير فى تفسير عمليات التغير وتقليل مقاومة العاملين لتنفيذ تلك التغيرات وهذا يلقى الضوء على الدور المهم للاتصالات فى تحسين عملية تدفق المعلومات داخل وخارج المنظمة وهو ما يتطلب خبرة من الممارسين فى التنفيذ وأدوار ممارسو العلاقات العامة فى هذا المجال.

(1) المرجع السابق.

(2) Kather Miller: Organizational Communication Approaches & Process 4ed prentic Hall 2006.

والخطوة الأولى في تحقيق اتصالات فعالة داخل المنظمات هي التعرف على طبيعة الثقافة التي تسود المنظمة ومحاولة فهمها الفهم العميق حتى يمكن توجيهه لمساعدة المنظمة في خلق القيم التي يتم الاعتقاد فيها.

فعلى ممارسي العلاقات العامة أن يحددوا كيفية التعامل مع التغيرات الجديدة وما هو الدور المطلوب في ضوء تأثيرات هذه التغيرات على الأفراد والتحديات التي تفرضها عليهم بأن يتساءلون عن ما هي الأدوات الاتصالية الجديدة التي يحتاجونها لإدارة العملية الاتصالية وما التغيير المطلوب إجرائه في قنوات الاتصال بهدف إحداث التغيير في الجمهور المستهدف وما هي الرسائل والمضامين التي سيتم التركيز عليها عند القيام بعملية التغيير.

#### وسائل التغيير

إن الاتصال المباشر يعد دعامة أساسية ومساعدة في إنجاح عملية التغيير وفي هذا المجال فإن الاتصال المباشر وجها لوجه يعد وسيلة اتصال قوية في حد ذاته وله تأثير كبير أكثر من أى وسيلة أخرى وهذا يرجع إلى سرعة التعرف على استجابات العاملين وإمكانية تعديل مجرى الاتصال وفقا لرد الفعل الذي يحدث أثناء القيام بالعملية.

حيث يرجع الباحثون أسباب فشل العديد من رسائل المنظمة وعدم تحقيق المرجو منها في عدم وجود إمكانية الاتصال والحوار المباشر بين المتأثرين بهذا التغيير وهؤلاء المسؤولين عن تنفيذه<sup>(1)</sup>.

وأن التأكيد على الرسائل الواضحة والمباشرة من أفضل الطرق للفهم والاتصال والتغيير حيث من الضروري أن تكون الرسائل الموجهة من الإدارة العليا إلى العاملين أو الجمهور واضحة ومباشرة في إطار الاتصال الموجه مما يضيف معنى وقيمة على رسائل المنظمة.

---

(1) John Doorley & Heliofred Garcia: Reputation Management the Key to Successful Public Relations & Corporate Communication 3ed (N.Y. Rout ledge 2010)

لذلك فإن الباحثون يرون أنه لابد من مراعاة بعض القواعد الهامة للمساهمة في عملية التغيير داخل المنظمات وأهم هذه القواعد هي:

قواعد التغيير:

- الاعتماد على الهياكل الرسمية للسلطة في قيادة عملية نقل المعلومات مع التأكيد على الدور المهم للمستوى الإشرافي الأول في تنفيذ هذه القواعد.
- إن مضمون الاتصال يتم فهمه بفاعليه إذا كان هادف وموضوعي ومرتبطة بالعمل.
- التواصل والتعرف على أساليب حديثه لنقل ردود أفعال العاملين للإدارة.
- التركيز على مضمون الرسائل التي يحتاج الجمهور المتلقى معرفتها وليس ما تريد الإدارة العليا توصيله.
- الاعتماد على قادة الرأي في عملية المضي قدما في عملية التغيير.
- التركيز على الاتصال الشخصي المواجهي مثل الاجتماعات والمناقشات واللقاءات المستمرة والتعرف على ردود الأفعال وإزالة أى شكل من أشكال سوء التفاهم وهو دور هام للعلاقات العامة في هذا الصدد لذا من الضروري تقوية العلاقة بين العلاقات العامة والإدارة العليا والاقتناع بأهمية دورها، بجانب أهمية امتلاك ممارسو العلاقات العامة المهارات والخبرات التي تمكنهم من القيام بدور فعال في عملية التغيير.

ويقدم أحد الباحثين ويحصر السياسات الإتصالية المساندة للتغيير في مرحلة مختلفة فيما يلي<sup>(1)</sup>:

السياسات الاتصالية المساندة للتغيير:

- 1- وفرة وغزارة الرسائل الإتصالية التي تحمل معلومات واضحة عن التغيير، وتكرارها (أسبابه ودواعيه - النتائج المترتبة على عدم التغيير - مميزاته لكل من المنظمة والعاملين مع تقديم براهين).

---

(1) كريمان فريد، (المراجع السابق).

- 2- شرح وتفسير رؤية الإدارة للعاملين عما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل في ظل تنفيذ مبادرات التغيير مع الاهتمام بتحليل ردود أفعال العاملين ومناقشتها.
  - 3- استخدام وسائل إتصالية متعددة، مع تكرار الرسائل التي تحمل نفس المعاني للعاملين، وبأساليب اتصالية متنوعة فالمعلومات المنقولة عبر أكثر من وسيلة تُذكر بالرسالة، وتؤكد على وصول المعلومات إلى الجمهور المستهدف.
  - 4- الاهتمام بالإتصالات الشخصية المباشرة فهي ذات تأثير يفوق الوسائل الأخرى، وتشجع الأفراد على تبادل المعلومات ونقل ردود الأفعال وتوضيح المواقف.
  - 5- إنتقال المعلومات عبر التسلسل الرسمي للمنظمة هو النظام الاتصالي الأكثر فعالية حيث أن الرؤساء في كل مستوى إدارى مصدر مهم للمعلومات لقيادة المنظمة عند صناعة القرارات، ولضمان فعالية نظم الضبط والتحكم.
  - 6- الاستعانة بقيادة الرأي غير الرسميين فهم محفزون على التغيير في الآراء والمواقف.
  - 7- المعلومات التفصيلية الواضحة أفضل من المعلومات المختصرة لخلق قدر من المعرفة المشتركة والحوار عن التغيير بين الإدارة والعاملين بما يعزز إقناعهم.
  - 8- تناغم المعلومات المقدمة عن التغيير يضمن دعم القيم والمعتقدات الخاصة بتغيير المواقف والآراء.
- ويؤكد الباحثون على أنه لابد من تطوير وتغيير الثقافة النمطية وجعلها ثقافة علمية متجددة ومتطورة كذلك من الأهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير والاستعداد لها بمعنى عدم إعلاء المصالح الإدارية الضيقة والبعد عن المكاسب الشخصية والعمل على التوافق والتراضي بين جميع العاملين بما يعنى

تفعيل منظومة القيم الإيجابية حتى تسود داخل المنشأة وتحكم علاقات الأفراد معا وعلاقاتهم بالإدارة العليا وغنى عن القول أن هذه القيم الإيجابية يجب أن يبدأ المجتمع بتطبيقها فهناك عقبات تؤخر عملية الإصلاح والتغيير وتوسمها بالبطء والركون إلى القديم وعدم الاتجاه للإصلاح والتغيير والتي قد ترتبط بالمجتمع المحيط بالمنظمة.

ولذلك فإن التغيير العام الذى يحدث على مستوى المجتمع ككل كما يقرر علماء الاجتماع هو التغيير المطلوب لأن تلك التحولات والتبريرات التى تحدث فى التنظيم الاجتماعى أى التى تحدث فى بناء المجتمع ووظائف هذا البناء المتعدد يعد جزءا من موضوع أوسع هو التغيير الثقافى وهو الذى يشمل كل التغيرات التى تحدث فى كل فرع من فروع الثقافة بما فى ذلك السلوك والفنون والعلوم والتكنولوجيا بالإضافة إلى تلك التغيرات التى تحدث فى قواعد التنظيم الاجتماعى أساسا<sup>(1)</sup>.

وإذا كانت الثقافة تختلف من مجتمع إلى آخر، فإن ثقافة كل مجتمع تتعرض للتغيير من عصر إلى عصر مع تغيير المجتمع، إن التغيير الاجتماعى ما هو إلا تغيير ثقافى فى حقيقته وجوهره وعندما نتحدث عن تغيير الفرد فإننا نقصد تثقيفه فى ضوء ما يمر به تغيير الفرد فى هذا المجتمع من تغيير يجعله مختلفا عن المجتمع القديم وهناك العديد من العوامل التى تمر بالمجتمع فى المرحلة الراهنة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار من قبل القائمين على عملية التغيير<sup>(2)</sup>.

لأن التغيير ليس رهنا فقط بالقرارات أو السياسات أو الاستراتيجيات التى يجب تعديلها ومراجعتها وإعادة النظر فيها بل أن حلم التغيير لا يمكن ترجمته إلى واقع ملموس إلا إذا تكاثفت إرادة الجميع على قبول متطلبات التغيير وأهمها ما

---

(1) محمد على محمد: المجتمع والثقافة الشعبية، مدخل إلى علم الاجتماع (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية) 1993م.

(2) عبد الهادى الجوهري: مدخل دراسة المجتمع (القاهرة، مكتبة النهضة) 1989م.

يتعلق بالتغيير المجتمعي الذي ينتقل بالإنسان من موقع المطالبه بالحقوق إلى موقع المؤدى للواجبات من أجل تنظيم الأداء والعطاء القائم على الإبداع والابتكار الذي يزيد من مساحة الأجواء الملائمة لتفجير الطاقات الكامنة في قلب الشعب<sup>(1)</sup>.

على أن التغيير في الحكومة يتطلب تخطيطاً استراتيجياً ويستلزم هذا توافر شرطين الأول هو توقع المستقبل والاستعداد لكل احتمالاته وبدائله والثاني هو وجود حد أدنى من المشترك الثقافي أو ما يعرف بالاتفاق العام والذي يتطلب أن تتغلغل ثقافة التخطيط الاستراتيجي في ثنايا المنظمة أو الدولة والمجتمع وألا يمكن أن يفشل التخطيط الاستراتيجي والاتفاق العام<sup>(2)</sup>.

إن التغيير الذي يحلم به أفراد المجتمع يشمل كل مناحي الحياة وليس المنشآت فقط ولا يتحقق بخروج أفراد ومجيء غيرهم أو وضع خطط وسياسات ولكن يتحقق بجدية التحرك الفوري نحو تنمية الإنسان وإعادة تأهيله بما يمكن من تنفيذ استحقاقات هذا التغيير المنشود<sup>(3)</sup> والتركيز على تغيير قيمة إلى الأفضل بما يتماشى مع المتغيرات العصرية ويحقق الفائدة للمجتمع وللعمل بما يعنى أن تغيير قيم الأفراد العاملين وغير العاملين هو مطلب رئيسي في ظل التغيرات التي حدثت على الصعيدين المحلي والعالمي.

ثانياً: القيم والتغيير:

تبلورا لنسق عالمي للقيم نتيجة للعولمة من جانب، والتحول إلى مجتمع عالمي من جانب آخر ونتيجة الثورة الاتصالية الكبرى سادت ثقافات لم تعهدها المجتمعات من قبل، إلا أن هناك مما لا شك فيه قيماً ثقافية محلية تسود مجتمعات بعينها، تأثراً بثقافات لها خصوصية تميزها.

يبد أنه ساد بالمجتمع العالمي تغيرات عديدة حيث أصبحت شعارات

(1) مرسى عطا الله: ثقافة التغيير، (الأهرام في 2012/11/4 م).

(2) صلاح سالم زرنوته: التخطيط الاستراتيجي في المجال السياسي (الأهرام في 2014/3/31).

(3) مرسى عطا الله: ثقافة التغيير، (الأهرام في 2012/11/4 م).

الديمقراطية وحقوق الإنسان ذات طابع عالمي، وكانت ثورات الشعوب على الأنظمة الشمولية التي بلغت ذراها مع أنهيار الاتحاد السوفيتي وغيره من النظم الاستبدادية، والانتقال. (في إطار الموجة الثالثة للديمقراطية بتعبير المفكر السياسي الأمريكي صموئيل هنتنجتون) - من الشمولية إلى الليبرالية.

وكان فساد الأنظمة السياسية هو الجذر الحقيقي لفساد الجماعات الاجتماعية، وفساد عددا كبيرا من المواطنين، فهؤلاء المواطنون الذين تركوا نهبا للأمية والفقر والبطالة، وانعدام آفاق الأمل في مستقبل إنساني من المنطقى أن تتدهور القيم التي تتحكم في سلوكهم ويلجأون إلى تبرير كل أساليب الانحراف التي يمارسونها، بعبارة أخرى كانت القيم الأساسية التي ينطلق منها النظام السياسي في البلاد، بعيدة عن قيم الحرية والعدالة الاجتماعية وتفعيل مبدأ المواطنة.

وإذا كان أى نظام يعتمد على إستراتيجية توسيع آفاق الحياة، بمعنى إعطاء المواطنين حقهم المشروع في التعليم، والصحة، والعمل، والارتقاء الوظيفي بغير محسوبية أو واسطة، في ضوء تكافؤ الفرص، فإن ذلك لا بد أن يترك آثاره الإيجابية الخيرة على مجمل القيم الاجتماعية في الممارسة ولا بد أن تكون النخب السياسية الحاكمة نموذجاً رفيعاً للقدوة الطيبة من التمسك بالأخلاقيات الرفيعة من زاوية إعلاء المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. كل هذه القيم تعد داعمة للسلوك الإيجابي الذي ينبغى للجماهير أن تسلكه إذا ما أرادت حقاً أن تنهض ببلدها وهو أهمية تأسيس نظام سياسى ديمقراطى إنسانى تنهض قيمة على خدمة الجماهير العريضة، وليس القلة الاجتماعية المترفة<sup>(1)</sup>.

وهنا تبدأ الخطوات الهامة الخاصة بتأسيس قيم إيجابية جديدة لمجتمع مصرى جديد، لتحقيق شعارات ثورة 25 يناير "عيش.. حرية.. عدالة اجتماعية".

---

(1) السيد ياسين: القيم بين الدولة والنظام والمجتمع، الأهرام في 2013/5/23م.

ولا يمكن لهذه الشعارات أن تتحقق في الواقع بغير إعلاء مصلحة الوطن التي ينبغي أن تعلو على المصالح الفنية، أو المصالح الفردية<sup>(1)</sup>. هذا على مستوى المجتمع ككل أما على مستوى المنظمات فإن قيم ومعتقدات الأفراد تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وانتمائهم بل وعطاؤهم وكما يذكر الباحثون أن القيم تؤثر على معتقدات الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة، وتمثل قيم المنظمة بؤرة وقلب الثقافة التنظيمية أو جوهرها، لأن الثقافة بالنسبة للأفراد وللعاملين هي بمثابة الشخصية بالنسبة للفرد، حيث يمكن رؤية السلوك ولكن لا نستطيع رؤية القوى الكامنة وراء السلوك، ومن خلال القيم والأعراف يتم توجيه السلوك<sup>(2)</sup>.

#### القيم داخل المنظمات:

تعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة اليومية للمنظمة، فهي تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول، وما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لإعضاء المنظمة. وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة، ومشاركة للمعاني، تصبح جزء من شخصية التنظيم، ولذلك من الضروري التشارك في وضع قيم العمل بمعنى أن يشارك المديرون والعاملون في وضع القيم وتعريفها حيث أن ذلك يحقق الالتزام والانتماء للمنظمة. والإيمان بأهميتها مع الوضوح والبساطة في وضع هذه القيم بحيث يصبح من اليسير ومن السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة في سلوكهم اليومي<sup>(3)</sup>.

على أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة بدءاً من: المستهلكون أو العملاء، أصحاب رؤوس الأموال، العاملون.. والمجتمع، وأن يتطابق سلوك الجميع مع قيم المنظمة.

---

(1) \_ نفس المرجع).

(2) أدجار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة ترجمة محمد الأصبحي وآخرون (الرياض معهد الإدارة، سنة 2011م).

(3) عايدة سيد خطاب، (مرجع سبق ذكره).



لقد قدم الباحثون العديد من التعريفات لثقافة المنظمة وسواء كانت هذه التعريفات واردة من حقل العلوم الاجتماعية أو المجال الإدارى فإن العامل المشترك لهذه التعريفات هو القيم حيث أكد الباحثون إن الانفلات من المعايير أو النظم أو الانقلاب عليها ورفع شعارات غوغائية ذات قيم متردية تؤدي إلى التفكك الاجتماعى، وهدم أركان النظام فى المجتمع وداخل المنظمات.

أهمية نسق القيم للمجتمع:

أن تأثير ثورة الاتصالات التى تنقل ثقافات وافدة عبر الوسائل الاتصالية التى تزايد عددها ومخاطرها وآثارها لها القدرة على نقل أنماط ومظاهر للحياة الاجتماعية الحديثة بإيجابياتها وسلبياتها وما قد نتج عنه من تغيير فى أنماط السلوك والقيم والمعتقدات والأفكار، حيث لا يمكن الفصل بين الإنسان وموضوعات معارفه وسلوكه وكما يقول الباحثون بأن كل السلع تقيم علاقة ما وتفرض شكلا من أشكال التبعية بين المنتج والمستهلك وأن القيم الثقافية تشكل المبادئ الأساسية التى ينتظم حولها النشاط الاقتصادى الذى يغيبه يغدو التقدم مستحيلاً<sup>(1)</sup>.

وفى العقدين الآخرين من القرن العشرين ظهر انتشار للقيم الاستهلاكية وأنماطاً جديدة للحياة بما يسمى إمبريالية ثقافية جديدة وأصبحت لغة التواصل فى الوسائط الإعلامية تعتمد على استخدام الصورة لنقل الأنماط الاستهلاكية بالإضافة إلى ظهور قيم فى المنظمات لم تعهدها المنظمات المصرية من قبل ولعل ذلك سبباً للاهتمام بموضوع القيم وتسلط الضوء على المنفلت منها حتى يعود للمجتمع أصالته ويستعيد توازنه بما يمكننا من القول بأن المنظمات تحتاج إلى غرس قيم تشغيلية تحض على الإنتاج والتنافس.

وأن هذا يعد من أهم التحديات التى تواجه الدول النامية ومؤسساتها المختلفة بدء من غرس قيم العمل والإتقان والالتزام الدقيق بالوقت وتكريس وقت العمل للعمل والحرفية المهنية والولاء للمنظمة والانتماء الوطنى.

---

(1) علاء عبد الهادى - الغزو الثقافى وثقافة الفرد (القاهرة، الأهرام فى 13 يناير 2008م).

ولعل الإصلاح وتعديل النظم التقليدية وتحسين التدريب المهني وإزالة العوائق البيروقراطية هي في مقدمة القيم التي يحتاجها المجتمع وتحتاجها المنشآت لإصلاح منظومة العمل وتحسين الوضع الاقتصادي، وعلى المستوى السياسى أيضًا فإن القيم التي يحتاجها المجتمع هي غرس الديمقراطية التي ربما لا تكون أداة سياسية بقدر ما هي سلوك ونمط حياة وقيم يؤمن بها الفرد حيث أهم سماتها الشفافية والوضوح وعدم الغش والتزوير في إرادة الأمة حيث النظام الديمقراطي يحترم الرأي الآخر بتقبله وعدم تشويهه أو اقضائه.

وفي هذا الصدد يرى الممارسون أن الديمقراطية تأتى بالتدريب والممارسة وتعديل السلوك وليس بالتمنى أو الانتظار ويحتاج ذلك لتضافر جهود الجميع من أجهزة الإعلام والتعليم والأحزاب والمجتمع المدنى والجماعات المرجعية لتشجيع السلوك الديمقراطى والالتزام به كنمط حياة وأن يكون كل فرد قدوة يمارس السلوك الديمقراطى واحترام النظام بكل مكوناته (ورغم أن كلمة ديمقراطية لم تعرف سوى في القرن السادس عشر في فرنسا حينما تدفقت الاكتشافات الحديثة في الجغرافيا والآثار وعلم الإنسان بما جعل الإنسان ينكب على الدراسة ويتفحص ظواهر الطبيعة ويهتم بها) رغم ذلك فإن قيم الديمقراطية ما تزال مطلبًا رئيسيًا وهي قيمة من القيم التي تنشدها المجتمعات الحالية والمنظمات أيضًا بل والمنشآت عامة خاصة بعد أن ساد في المجتمع مجموعة من القيم السلبية التي تعوق التقدم والانطلاق للإمام وكان أبرزها الصراعات والفتن والبلطجة وتفشى الأمية والجهل وعدم الاعتياد على تقبل الآخر والتحاور معه.

وكان من أسباب تفشى هذه المظاهر السلبية غياب التنشئة السليمة من مؤسسات التنشئة المعروفة وغياب دور المدرسة والجامعة والأسرة في أحيان كثيرة بل وغياب دور مؤثر للمجتمع المدنى بمنظوماته المختلفة بجانب غياب دور الأحزاب عن العمل الميدانى وعن الاحتكاك بالشباب وبالنشئ وغياب أدوار هذه المؤسسات غابت القيم الإيجابية.

## تأثير غياب القيم الإيجابية:

يرى الباحثون أن الإطار الثقافي وما به من مجموعة القيم التى تسود بين العاملين بالمنظمات وبالإدارة المصرية يشكل عنصرًا هامًا فى أسلوب العمل اليومي عند التعامل بين متخذى القرار وبين المرؤوسين من ناحية وبين مقدم الخدمة والمواطن من ناحية أخرى، بل أن العديد من الإنجازات التى تمكنت بعض الدول من تحقيقها ترجع بالدرجة الأولى إلى نوع القيم الإيجابية التى تسود فى هذه الدول مثل احترام قيمة الوقت الذى يعد عنصرًا هامًا فى تقدم الدول الغربية، ويمثل احترام علاقات الأسرة عنصرًا هامًا لقيم دول شرق آسيا، فى حين أن القيم المتعلقة بتوجيه النقد والتعبير عن رأى فى دول الشرق العربى تعتبر أن الخلاف فى رأى يفسد للود قضية، بل أن كثيرًا منا يخلط بين الاختلاف فى رأى والاختلاف مع الشخص نتيجة عدم القدرة على تحمل التباين والاختلاف مع الآخر. وتلك إحدى خصائص العلاقات بين بعض الدول التى تدار علاقات العمل فيها (عاطفيا)، وهناك أيضًا من القيم الثقافية السلبية التى تجهض محاولات تطوير الإدارة مثل الخوف من التعبير عن الحقيقة خشية إغضاب الرئيس المسئول، فمن الأفضل أن يسود العمل جو من السلام الكاذب أو الهدوء الوهمى على أن تسوده صيحات الخلاف الموضوعى والاختلاف الطبيعى.

ومن ناحية أخرى يلجأ المرؤوس إلى آليات التقارب وصنع شبكة من المصالح العنكبوتية المشتركة بينه وبين رئيسه كأن يصبح له بمثابة كاتم أسرار وحامل الوثائق والأرقام السرية أو الشريك فى مصالحه.

وحتى ينصلح حال المنظمات والمنشآت والإدارة بمصر لا بد من أن تسود مجموعة من القيم السلوكية الإيجابية لشاغلى المناصب الإدارية والقائمون بالعمل من صغار المنفذين إلى كبارهم، إن الاحتياج إلى التكنولوجيا، والنظم الإدارية العلمية الحديثة تحتاج إلى قيم احترام الوقت واحترام الاختلاف بحرية التعبير وثقافة الانضباط وعدالة التقييم وسرعة الاستجابة ولا مركزية القرار والثقة المتبادلة فضلًا عن قيم التقدير والاعتراف بالآخر والتعلم الجماعى وروح الفريق.

تلك هى القيم الإيجابية للمجتمع المعاصر التى يجدر التمسك بها والعمل على نشرها وتدعيمها كبديل لثقافة سلبية تمنع كل مجالات التطوير من أن تؤتى أكلها ولو بعد حين.

#### نفشى القيم السلبية:

إن السبب الرئيسى لعدم قدرة الدول النامية (من بينها مصر) على الانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة لا يرجع إلى غياب الموارد والإمكانيات البشرية أو المالية ولكن يرجع فى الأساس إلى افتقارها إلى الموارد والإمكانيات الثقافية المساعدة على النمو والتقدم فالتمسك مثلاً بقيمة المركزية والتسلط فى اتخاذ القرار يقتل الدافع على الابتكار ويمنع روح الفريق من الازدهار وينمى الإحساس بالتواكل ويبطئ من آلية الإنجاز ويقيّد كافة محاولات التغيير والإبداع.

إن التنمية الإدارية الشاملة فى مصر تبدأ برعاية الجوانب الثقافية ليس بهدف إحداث تغيير جذرى فيها فحسب ولكن بهدف تحويلها باتجاه متطلبات التطور والتنمية بالمستقبل.

وهو ما يستلزم أهمية إعادة النظر فى إطار القيم الحاكمة للإدارة المصرية. لأن المداخل العلمية الحديثة للإدارة تعتمد بالدرجة الأولى على مفاهيم ومبادئ وقيم ثقافية إيجابية متعددة إلى جانب قيامها على أسس علمية محددة.

إن الإطار الثقافى الحالى للإدارة المصرية لا يمكنها من أن تحتل مكانة رفيعة بين الدول رغم وفرة المفكرين والعلماء وذلك بسبب عدم ملائمة القيم السائدة بها لمتطلبات إنجاح النظم الإدارية المتميزة والتى تقوم على الانتقال الحر السريع للفكر والخبرة والتجربة التكنولوجية أفقياً ورأسياً بما يسمح بالتحول السريع والعمل من الحاضر إلى المستقبل، فضلاً عن تبنى قيم التخلّى عن القديم والتخلص من الأفكار الرائدة وعدم التسرع فى الإعلان عن المشاريع الكبرى إلا بعد دراسة كاملة ومتأنية لكل جوانب التنفيذ والتقييم وعدم الاهتمام بالجوانب الشكلية على حساب دقة حسابات التكلفة والعائد وعدم البدء بالمهم على حساب الأهم والاهتمام بتصفية

الحسابات وغياب المساءلة القانونية عن الخطأ وغياب ثقافة الاعتراف بالخطأ أو التخلي عن الحاضر تطلعاً للمستقبل<sup>(1)</sup>.

أن نسق القيم لا يستورد ولا يشتري، وإنما هو بنت الشروط الموضوعية القائمة فإذا ما كانت هذه الشروط مستوردة ومشتراه، نشأ نسق قيمى متفسخ غريب يخلق أذدواجاً وإنفصاماً في جسم المجتمع وشخصيات أفرادهِ. من هنا كان من الضروري توافر الشروط الموضوعية للتغيير والالتحام بقوة وشده بالنسق القيمى، إذ أن ذلك سبيل صحيح لصناعة الإنسان القادر على التغيير الحقيقى وتطوير المجتمع تطويراً يمكن أن يكون مؤدياً حقاً بالقدر الذى يكون فيه التغيير فى هذا النسق القيمى.

وعنى عن البيان أن النسق القيمى لا يصدر به قرار ولا ينشئ بقانون وإن كان صحيحاً أنه أفراز الشروط الموضوعية القائمة إلا أن ذلك لا ينبغى ولا يحول بين الإنسان وبين التدخل بالوعى لتصحيح المسار وتوجيه خطة السير، فالجهد الإنسانى المقصود مطلوب لأن حركة التطور لا تسير فى طريق عفوى آلى<sup>(2)</sup>.

لذلك يرى الباحثون أن القيم تعد إحدى العوامل الأساسية التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تحليل السلوك الإنسانى؛ وعند النظر فى تغيير ثقافة الإدارة والعمل حيث تؤثر مجموعة القيم التى يتمتع بها الفرد على أحكامه سواء بالنسبة للأفراد الذين يتعامل معهم أو بالنسبة للأشياء التى يراها أو يعمل على إقتنائها وبالتالي تؤثر فى تحديد السلوك الذى يتخذه حيالها.

#### تعريف القيم:

يعرفها البعض من الباحثين بأنها الصفات الشخصية التى يفضلها الناس فى ثقافة معينة؛ فالشجاعة والقوة والاحتمال والإيثار والمهارة الفنية وضبط النفس يمكن اعتبارها كلاً على حدة، أو فى مجموعها - الصفات المرغوبة فى كل ثقافة،

(1) عبد الرحمن توفيق: الإدارة المصرية والقيم الغائية: الأهرام فى 22 أغسطس 2010م.  
(2) عصام الدين هلال: التعليم وقيم التنمية (القاهرة المكتبة العربية للدراسات التربوية 1985م).

ولكن القيم من ناحية أخرى ليست صفات مجردة فحسب، بل إنها في الواقع أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم؛ فالقيم هي أحكام يصدرها الفرد على العالم الإنساني والاجتماعي والمادى الذى يحيط به<sup>(1)</sup> هذه الأحكام توجه السلوك الإنسانى وتساعد في حسم اختياره في مواقف معينة<sup>(2)</sup>.

وفي أحد التعريفات للقيم بأنها: عبارة عن المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم والقيم بشكل عام ظاهرة اجتماعية توجد في جميع المجتمعات، ويكتسبها الإنسان بالتعلم، وهى ليست صناعة فردية؛ وإنما صاغها المجتمع عبر مراحل تطوره، فضلاً عن أنها معيارية بحيث أنها تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول أو المرفوض اجتماعيًا.

ويرى بعض الباحثين أن القيم التقليدية المعروفة التى اعتادت على بثها الأسرة آخذة في الضمور، وحل محلها قيم إعلانية تحوى بداخلها العنف والجريمة والجنس؛ مما قد يؤثر على قيم المتلقى؛ لذلك فإن علماء النفس والإعلام يرون أن الإعلان قد يقوم أحياناً بمهمة سلبية جوهرها التخدير، وصرف انتباه المتلقى عن الحقائق الواقعية مما قد تقوم به بعض إعلانات المنظمات والشركات ومما يجعلنا نلتفت إلى مجموعة القيم السلبية التى يتم بثها عبر وسائل الإعلام وعن طريق الرسائل الإعلانية المتكررة والتى تؤثر إلى حد كبير في قيم المتلقى وثقافته.

وتختلف القيم باختلاف التخصصات المهنية فالجماعات المهنية المختلفة تؤمن بقيم مختلفة، وتعد الاختلافات في القيم مسئولة مسئولية جزئية عن الانطباعات التى تكونها عن الأفراد العاملين في مهنة معينة، بالإضافة إلى أن هذه الاختلافات يمكن أن تؤدي إلى الصراع في المنظمات، وداخل المنظمة الواحدة<sup>(3)</sup>.

(1) إبراهيم الغمرى، القيم والمجتمع، (القاهرة، مكتبة النهضة سنة 2000م).

(2) غادة رأفت، سماء أبو العزم، دوافع السلوك الاجتماعى في أفلام التلفزيون، مجلة الفن الإذاعي، اتحاد الإذاعة والتلفزيون، العدد 175، يوليو 2004.

(3) www.islammene.com.

## أهمية العودة إلى القيم المصرية الأصيلة:

مصر غنية بمواردها الطبيعية وثروتها البشرية وتدل المؤشرات على أن توفر مناخ النجاح والتفوق يطلق قدرات المصري ويحقق أعلى إنتاجية بيد أن العديد من المصالح الحكومية والقطاع العام قد سادها ثقافة التسبب والاهمال وهما في مقدمة الأسباب التي تدعو إلى تغيير ثقافة هذه المنظمات وغرس قيم جديدة وغنى عن البيان أن العمل والإنتاج بجدية ومهارة هي المدخل الصحيح لقيم الإنجاز والتقدم والنجاح.

ولن تقوم للمجتمع قائمة دون إعادة أحياء القيم الإيجابية وإشاعة ثقافة العمل إذا كنا نبحث عن مكان في ظل المتغيرات العالمية وفي ظل قوانين العولمة وتحدياتها.

خاصة بعد أن ساد الفساد ومظاهر الكسل وإهدار الوقت والإهمال والمحسوبية والتراخي في الجهاز الوظيفي للدولة وسريان ذلك إلى مؤسسات إنتاجية وخدمية لا تحتمل ذلك.

لذلك أصبح من الضروري إحداث التغيير والإصلاح الجذري لمنظومة العمل والقضاء على البيروقراطية والروتين الحكومي والاهتمام بالبحث عن العوامل التي تعيد للمنظمات جديتها وعوامل نجاحها.

ويرى الباحثون والمهتمون أن تحقيق ذلك يمكن أن يتحقق عن طريق تفعيل القانون وإحياء قيم العمل والانضباط في كل المواقع والمنشآت بدءاً من احترام المواعيد والمحاسبة على الإنجاز والإنتاج اليومي وعدم الإساءة للبنية الأساسية لأي منشأة وتنفيذ الخطط الطموحة والأهداف والبرامج الواقعية التي تخرج إلى حيز التنفيذ إذا تم تحويلها إلى واقع ملموس ومتابعتها بجدية ورقابة واعية تحرص على حسن الأداء وتجنب الأخطاء<sup>(1)</sup>.

---

(1) مرسى عطا الله: القيم، كل يوم، الأهرام في مايو 2010م.

ونهتم في هذا الصدد بالاهتمام بتلك الجوانب وعرض ما هي القيم التنظيمية السائدة في العمل من حيث (مفهومها وأهميتها ودورها من الذى يضعها).

#### القيم التنظيمية:

والقيم مثل الحق والعدل والجمال والتسامح والقوة والإيثار والتفوق واحترام الآخر قيم اجتماعية للحفاظ على النظم الاجتماعية والاستقرار في المجتمع والقيم الاجتماعية هي الخصائص أو الصفات المرغوب فيها من الجماعة التي توجه السلوك وتفرق بين الصحيح والخطأ وهي التي تحددها الثقافة القائمة السائدة.

وهي أداة اجتماعية للحفاظ على النظام الاجتماعى والاستقرار بالمجتمع لذا فالقيم مكون أساسى من مكونات الثقافة في أى مجتمع أو ثقافة أى منظمة

والقيم التنظيمية هي ما يسود داخل منظمات الأعمال وقد حظى موضوع القيم التنظيمية باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة وذلك لأهميتها في فهم البناء التنظيمى والسلوكى لأى منظمة؛ حيث يلعب تكامل قيم الفرد مع قيم المنظمة دوراً هاماً في إحداث الاستقرار النفسى، مما ينعكس بدوره على أداء الفرد وبالتالي على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الكلية.

وتمثل القيم قلب الثقافة التنظيمية بل وتمثل القيم مجموعة من الأحكام المعيارية التي تحدد الصواب والخطأ وما هو مقبول وغير مقبول في مكان العمل. وتعمل القيم على توجيه سلوك العاملين في مختلف المواقف التنظيمية التي تواجههم حيث يرى الباحثون والممارسون أن نجاح العمل يعتمد على إيمان العاملين بتطبيق مجموعة من القيم التي يتشارك فيها الأفراد والمنتجات والأرباح.

فالأفراد هم العاملون بأى منظمة وهم مصدر قوتها الذى تعتمد عليه المنظمات وأن العمل كفريق هو جوهر القيمة الإنسانية.

أما المنتجات: فإن المنتجات هي النتيجة النهائية للجهود المبذولة وأن الأرباح: الأرباح ضرورية للبقاء والاستمرار، وهي المقياس لمدى الكفاءة في العمل ونجاحه.



وأوضح بعض الباحثين (Peters & Waterman) في دراسة لهما طبقت على اثنين وستين منظمة من المنظمات الرائدة في مجالات أعمال مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية أن للقيم تأثيراً كبيراً في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى نجاحها في تكوين وتطوير منظومة القيم والمعتقدات الداخلية التي تبنى عليها المنظمة سياساتها وأهدافها<sup>(1)</sup>.

سمات القيم الناجحة داخل المنظمات:

وضع الباحثان مجموعة من القيم الثقافية أدت إلى ممارسات إدارية ناجحة في هذه المنظمات كانت هذه القيم هي القيم الممتازة والتي تتمثل في القيم التالية:

1- الانحياز دائماً للأفعال والتصرفات التي تتسم بالسرعة في اتخاذ القرار، المطلوب والمبادرة بعمل كل شيء حيال أي مشكلة وعدم تركها لتقارير اللجان بهدف عدم إضاعة الوقت وتعتمد على درجة كبيرة من المرونة بدلاً من التركيز على اللجان والتقارير الرسمية.

2- الاهتمام بالعمل والتركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتقديمها له بدرجة عالية من الجودة لإرضائه والمحافظة عليه وتدليله إذا تطلب الأمر ذلك للوصول إلى الأداء الممتاز<sup>(2)</sup>.

3- التميز والإبداع في العمل: فالمنظمات المتفوقة هي التي تشجع أعضائها على الابتكار والتطوير والأداء المبدع، وتحثهم على تقديم الأفكار الجديدة.

4- الإنتاج والنجاح من خلال الأفراد: فالمنظمات الناجحة هي التي ترى أن أهم مواردها هم العاملون بها، فهم القيمة الأساسية لثقافة المنظمة، وتعمل المنظمة على تنميتهم والمحافظة عليهم.

---

(1) Kavita Singh, Organizational Behavior: Text and Cases, (India: Dorling Kindersley, 2010).

(2) Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, Organizational Behavior: Managing People and Organization, 7th ed, (Boston: Houghton Mifflin company, 2004).

أى العمل بإطار وقيادة للقيم الناجمة وأن أعمال المنظمة لا تخرج عن الإطار القيمي الخاص بها: فالمنظمات المتميزة يتشارك فيها العاملون والمديرون والقادة في مجموعة القيم الخاصة بالإنتاجية والأداء، مع العمل على ترسيخها فى أذهان جميع أعضاء المنظمة.

5- الالتزام بالتخصص الأصلي لعمل المنظمة وعدم الدخول فى أعمال خارج نطاق خبرتها.

6- الاعتماد على الهيكل التنظيمى البسيط وليس المعقد: مع استخدام عدد قليل من الإداريين لأن أداء الأفراد هو الأهم فى المنظمات وليس عددهم.

7- الجمع بين السيطرة وخاصة المرونة معاً: وذلك من خلال منح العاملين المزيد من الاستقلال والإدارة والرقابة الذاتية مع تفويض السلطات بما يشجعهم على الأداء الجيد والابتكار وفى الوقت ذاته السيطرة والإجماع حول القيم الأساسية التى تسعى المنظمة لتحقيقها<sup>(1)</sup>.

المعتقدات:

من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيم والتى تمثل إحدى مكونات الثقافة التنظيمية هى المعتقدات Beliefs، فهى تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فى بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية والنتائج المترتبة على أداء الأعمال بطريقة معينة، فهى جزء من النظام المعرفى للأفراد حول ما يعتقدون بأنه صحيح أو غير صحيح<sup>(2)</sup>.

وأن الفرق بين القيم والمعتقدات هو أن القيم تعبر عن الجانب المشالى فى الأشياء والذى يجب أن يكون عليه الشئ، والقيم لا يختلف الأفراد عليها أما المعتقدات

---

(1) V. Miroshnik, "Culture and International Management", Journal of Management Development, Vol. 21, No. 7, 2002.

(2) V. Lynn Waters "Create and Maintain a Thriving Environment in the Midst of Institutional Change", Nursing Management, Vol. 35, No. 1, 2004.

فهي مرتبطة بما يعتقد الفرد بأنه صواب أو خطأ، ويختلف حولها الأفراد طبقاً للاختلاف في وجهات النظر، وكليهما يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة، حيث تشكل القيم والمعتقدات معاً اتجاهات الأفراد، وبناء على هذه الاتجاهات يأق الأفراد بسلوكيات معينة<sup>(1)</sup>.

قيم النجاح في العمل:

حتى تصل المنظمة إلى النجاح المنشود عليها أن تمارس وتتملك (قيمتى) القوة والحزم وهما قيمتان ضروريتان لنجاح وأدارة العمل وتأتى القوة من امتلاك المقدره على حسن إدارة المنظمة واتخاذ القرارات الحازمة وتحمل المسئولية عند الإخفاق والحزم يعنى معرفة القائد أين يقف وأين يتجه وكيف يستمر بما يتطلب التخطيط المستمر للإدارة ويأتى اكتساب القوة من مجموعة مصادر يراها الباحثون في المكونات التالية.

1- الملكية.

2- المعلومات.

3- العقاب عند الخطأ والمكافأة والإثابة عند الاجتهاد.

ويرون سر تقدم الدول في العمل واثقانه والعمل بروح الفريق والالتزام بالمواعيد والمصداقية وعدم الغش فى أى مجال أو تعامل، ورفض الرشوة والفساد والعمل بإتقان وشفافية ومصداقية. وهى قيم اتبعتها دولا عديدة وحققـت أهدافها فى التقدم والتنمية.

لذلك فإن الباحثون يرون أن القيم مجموعة من المعايير والمقاييس المعنوية بين الناس يتفقون عليها فيما بينهم ويتخذون منها ميزاناً يزنون به أعمالهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية. وهى مقياس أو مستوى أو معيار نستهدفه فى سلوكنا وننظر إليه على أنه مرغوب فيه أو مرغوب عنه.

---

(1) داليا عبد المنعم (مرجع سابق).

وكما سبق القول تختلف تعريفات القيم بناء على المجال الذى تنتمى إليه فالقيم (فى المجال الاقتصادى تخلف عن القيم الفلسفية وعن القيم الدينية) وتبعاً لنوع القيم التى تطبق المجال سواء (اجتماعية، أو دينية).

وعلى أية حال تعنى القيم الحكم الذى يتحدد على أساسه سلوك الفرد أو الجماعة إزاء موضوع ما، ويتم ذلك بناء على نظام معقد من المعايير والمبادئ، بمعنى أن القيمة ليست تفضيلاً شخصياً أو ذاتياً، بل تفضيل له ما يبرره فى ضوء المعايير الاجتماعية العامة.

وينطبق ذلك على أحد مجالات تعريفاتها بأنها: "صفة يكتسبها شيء أو موضوع ما، فى سياق تفاعل الإنسان مع هذا الشيء أو الموضوع أو هى لفظ نطلقه ليدل على عملية تقويم يقوم بها الإنسان وتنتهى بإصدار حكم على شيء أو موضوع أو موقف ما؛ أو هى القرار الذى يصدره الإنسان لأمر ما، بناء على دستور من المبادئ والمعايير"<sup>(1)</sup>، ولذلك تحرص المنظمات على الالتزام بها.

أهمية القيم للمنشآت والمنظمات:

ترجع أهميتها فى المنشآت للعديد من الأسباب أهمها.

أحداث التوافق بالنسبة للأفراد والمنظمات وذلك عن طريق:

- 1- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
- 2- زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.
- 3- (تخفيف حدة الصراع) حيث يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
- 4- يزيد من فاعليتها زيادة فعالية البرامج التدريبية والاقتناع بأهمية التدريب للعاملين بالمنظمة.

---

(1) WWW.moqatel.com.

5- تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى (تفكك المنظمة وانهارها) وبعث القيم الإيجابية يؤدي إلى عدم تفككها وتماسكها.

6- تعمل على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.

7- ربط العاملين بالمنظمة وتخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.

8- رفع معدلات الأداء.

9- المساعدة في تقييم وتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية.

ولأهمية القيم ودورها داخل المنظمات الناجحة يهتم الباحثون بأدوار القادة واضعى القيم وأدائهم داخل المنظمات لترسيخ وضعها حيث ينظر البعض لها على أنها من وضع المؤسسون والقادة في هذه المنظمات، حين يقوم هؤلاء بوضع هذه القيم أو يساعدون في ترسيخ هذا الدور الهام.

وفي الجزء التالى عرض لمصادر القيم ومن الذى يضعها - حيث يرى البعض أن مصادرها تستمد من المجتمع نفسه التى توجد به وأن لها أنواع.

أنواع القيم التنظيمية:

يقسم الباحثون قيم المنظمة ككيان ثقافى، إلى مجموعتين رئيسيتين من القيم ترشد المنظمة في عملها.

● القيم الأساسية: وهى تلك القيم المرتبطة برؤية المنظمة ورسالتها.

● القيم التشغيلية: وهى تلك القيم المرتبطة بطريقة التفكير السائدة في المنظمة وطريقة أداء الأعمال والمهام بها، والتى تساعد المنظمة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية وتحقيق التكامل في البيئة الداخلية للمنظمة بما يمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها<sup>(1)</sup>.

وهناك تصنيف لها يصنفها تبعاً لمجالات تطبيقها.

---

(1) Jony Curtis, Marketing in Practice, 1st ed, (New York: Elsevier, 2005).

تصنيف القيم هناك أربع مجموعات للقيم:

النوع الأول للقيم تصنيفها تبعاً لمن يضعها:

أ - قيم تضعها الإدارة العليا:

مجموعة القيم التي تضعها الإدارة العليا:

وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) وينبثق عنها بعض القيم الجزئية التي تتبع في نظم الإدارة وهي:

أ - القوة:

امتلاك الإدارة وقدرتها على إدارة المنظمة من أفضل النظم واتخاذ القرارات الحاسمة واللازمة، وتحمل المسؤولية، وتستمد القوة من مصادر أربعة هي: الملكية - المعلومات - الجاذبية - الأثابه عند الإجاده والعقاب عند التخاذل وتتبنى هذا التصنيف القيمة القائلة: (المديرون يجب أن يديروا).

ب - الصفوة والقادة بأن تختار أفضل العناصر لإدارة العمل:

إن توكل المهام القيادية والأعمال الإدارية إلى أفضل العاملين أو المرشحين للعمل مع استمرار تدريبهم واستثمار كفاءتهم - وتتبنى المقولة: (النخبة دائماً في القمة).

ج - المكافئة:

أن تحدد المنظمة قيم النجاح وتكافئ من يعمل بجد وتفاي يكافئ عليه وتتبنى القيمة القائلة: ومن ينحرف أو يهمل في العمل يتعرض للأبعاد أو العقاب (يكافئ المجتهد ويعاقب المتخاذل).

د - الثقة في الذات.

ثانياً: قيم العمل والمهام والمسئوليات:

ويقصد بها اهتمام المنظمة بالمهام والمسئوليات ذات الصلة بأداء الأعمال وتحقيق الأهداف، والقيم المتبعة هي:

## أ - الكفاءة والحرص على الإتقان:

تعنى أداء المهام بأفضل الطرق وبلا تجاوزات أو أخطاء، وبالتالي فهي تتبنى القيمة القائلة: إفعل الأشياء بطريقة سليمة أو بأفضل الطرق.

ب - الفاعلية وتكريس وقت العمل للعمل والاتجاه الإيجابي نحو العمل:

مع مقدرة المنظمة على التركيز على ما يعود عليها بالنتائج المثمرة، حيث تتبنى القيمة "أعمل الأشياء الصحيحة والسليمة.

جـ - الاقتصاد في التكاليف:

إدراك المنظمة أهمية مواجهة الحقائق الاقتصادية (الاهتمام برقابة التكاليف) وهي تتبنى القيمة القائلة: "لا شيء مجاًناً" في الوقت والتكاليف.

ثالثاً: قيم إدارة العلاقات:

تتعامل المنظمة مع القضايا المهمة ذات الصلة بأداء الأعمال بهدف الحصول على أفضل إسهام يمكن من موظفيها، لأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام من هؤلاء الموظفين.

والقيم التابعة لإدارة العلاقات هي:

أ - العدل والمساواة بين المجتهدين والمتفوقين.

بناء الثقة والولاء من خلال تفهم وجهات نظر الأفراد وإدراك شعورهم، حيث تتبنى المنظمة القيمة القائلة: (ومن يجتهد يتفوق ....).

ب- فرق العمل وتعلم الجديد والعمل بتعاون:

اهتمام المنظمة بتشكيل فرق العمل وصهرها بشكل متعاون لتحقيق الفوائد والأهداف وتحقيق الفعالية، فهي تتبنى القيمة القائلة: (العمل معا بانسجام).

جـ - القانون والنظام:

مقدرة المنظمة على ابتكار وإدارة النظام مع التشريعات ومتطلبات القانون والنظام وذلك باحترام القواعد والإجراءات التي تحقق تنظيم تصرفات العاملين بها

لا يتعارض مع العدل والتوازن، حيث تتبنى المنظمة القيمة القائلة: (العدل لا بد أن يسود).

#### رابعاً: قيم إدارة البيئة:

تعنى أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة، من خلال إدارة مجموعة القيم الفرعية:

أ - الاستعداد والدفاع قبل وأثناء وقوع الأزمات: أن تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الداخلية والخارجية لأنشطة المنظمة، مع وضع الخطط الدفاعية التي تكفل لها الاستمرار، وبذلك فهي تتبنى القيمة القائلة: (أعرف عدوك واستعد لمواجهة).

التنافس وإثبات الذات والتفوق فالمنافسة هي السبيل الوحيد للبقاء والمنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية للاستمرار، من أجل الوثوق بها ومن أجل البقاء، وبهذا فإن المنظمة المنافسة هي من تتبنى القيمة القائلة: (البقاء للأصلح).

استغلال الفرص والإبداع: يقصد بذلك اهتمام المنظمة بالبحث عن فرص خارجية خارج المنظمة، وتلزم نفسها باستغلالها، مع حساب المخاطر الناشئة عن ذلك؛ وبالتالي فهي تتبنى القيمة القائلة: من يخاطر بجرأة يصل لأهدافه ويتفوق على الآخرين (من يخاطر يصل لأهدافه).

#### خصائص القيم:

يمكن تلخيص خصائص القيم حيث يرى الباحثون أن خصائصها هي:

- أنها مكتسبة أي يمكن تعلمها.
- ذاتية أو فردية.
- هي موجّهات للسلوك الإنساني.
- واضحة.
- موضوعية.
- نسبية.
- مرتبة.
- ثابتة.
- قابلة للتغيير.
- يتجاذبها قطبان أو طرفان.



وتختلف القيم من منظمة لأخرى، فلكل مؤسسة منظومة من القيم خاصة بها، تميزها بطابع خاص يتصرف الأفراد داخل المنظمة تبعاً لها ووفقاً لهذا النظام القيمي. ويتم تعريف الأعضاء الجدد بالمنظمة على أهم القيم السائدة من خلال تأهيلهم وتعليمهم ومن خلال عقد دورات تدريبية دورية الغرض منها تحقيق تكييفهم واندماجهم مع النظام القيمي للمنظمة.

غير أن هناك مجموعة من القيم التي تشابة المنظمات المتشابهة في العمل والإنتاج في الالتزام بها ومن أهم هذه القيم المتشابهة في المنظمات: "العمل دائماً على حق" أو إرضاء العميل، الاهتمام بإدارة الوقت، جودة المنتج أو الخدمة، تحقيق رفاهية العاملين، تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة.

على أن أهم القيم التي تتبناها المنظمات تتم من خلال معرفة رسالة المنظمة ورؤيتها Company's Mission & Vision، فهما يوضحان كيفية استفادة المنظمة من القيم والمعتقدات السائدة بها في تحقيق رسالة المنظمة (لماذا؟ وما هو الغرض من وجود المنظمة؟)، وفي تحديد الرؤية العامة للمنظمة (إلى أين نحن ذاهبون؟)<sup>(1)</sup>.

#### الإدارة العليا والقيم:

إن القيم التي تضعها الإدارة العليا لا بد وأن تتسق مع قيم العمل والإدارة الناجحة وقيم المجتمع الذي توجد به المنظمة، وتتطلب شخصاً له قدرة على الإدارة وخبرة وخيال وكفاءة بمعنى التمتع بالقوة والتمكن والأمانة والنزاهة لأنها أهم القيم التي يقتدى بها العاملون داخل المنظمة وخارجها.

وذلك لأن المسئول أو القائد مهمته الأساسية هي تحقيق أهداف المنظمة بنجاحها والوصول بها إلى أفضل المستويات وذلك عن طريق استخدام الإمكانيات المتاحة بما يوفر له مقومات القيادة والنجاح.

---

(1) M.E. Smith, "Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 5, 2003.

ولعل أهم الإمكانيات المساعدة على الإنجاز والنجاح هي:

- الموارد البشرية وهم العاملون بمختلف مستوياتهم.
- الموارد المالية وهي المخصصات المعتمدة كميزانية عامة من الدولة أو من المصادر المعتمدة.
- الموارد المادية: الأدوات والمباني وما تتضمنه من تجهيزات ووسائل حديثة.
- الموارد المعلوماتية: وهي المتاحة من خلال قاعدة بيانات الكترونية ووسائل تكنولوجية ذات مستوى عالٍ.

وهذه الموارد الضرورية مع توافر شخصية قيادية ذات خبرة وتجربة إدارية ناجحة وكفاءة عالية بعيدة عن أى أهداف أو إنتماءات سياسية أو أيديولوجية يستطيع أن يحدد أهداف منشأته في ضوء السياسة العامة للدولة وفي ضوء ما يحتاجه المجتمع وما تضعه القوانين التي تسنها السلطة التشريعية والتي توظفها حسن إدارته وتوظيفه للموارد المتاحة.. يستطيع بعدها القائد أن يتخذ القرار الإستراتيجي الذي يمتد أثره إلى جمهور واسع من المواطنين والمستثمرين وغيرهم من المستهدفين من جماعات المصالح كما يمكن مواكبة التغيرات الجديدة التي تحدث على الصعيد العالمي والانتقال بمنظمته نقله نوعية هامة يدخل بها العصر الإلكتروني وتعطيها الميزه التنافسية في التجارة والتسويق خاصة وأن الإدارة الإلكترونية تتميز بالعديد من المميزات الهامة عن الإدارة التقليدية والتي اتجهت إليها العديد من المنظمات التي تبغى التفوق والنجاح والتي أوردها الباحثون في كافة المجالات، وهذا ما سيتم إلقاء الضوء عليه في الفصل التالي.



الفصل الخامس  
التجارة الإلكترونية  
والتسويق الإلكتروني



## أولاً: ظهور التجارة الإلكترونية

ظهرت التجارة الإلكترونية التي تعد أحد التطبيقات الرئيسية المهمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات حديثاً، وتعد عملية متكاملة شاملة للبيع والشراء للمنتج أو الخدمة والتي يرتبط تعريفها بأهدافها وأنواعها.

واتجهت العديد من المنظمات العالمية إلى تحويل أعمالها من النشاط التقليدي إلى النشاط الإلكتروني لما يتميز به هذا النشاط من مميزات عديدة والتي (سيأتي ذكرها) وكان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية التي حدثت في السنوات الماضية وبزوغ عصر الاتصالات الإلكترونية تأثيرات هامة في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي شجع التجارة الإلكترونية والتسويق والتنافس باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في صراعها لغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو والازدهار، وكانت هذه الأسباب مدعاة للمنظمات أن تغير ثقافتها التنظيمية وأن تعدل من أنشطتها لكي تتواءم مع تلك المتغيرات حيث مثلت التجارة والتسويق والتنافس العالمي تحدياً هائلاً، وتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة وتغييراً شاملاً لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم حيث تفتتح أسواق الدول جميعها بفضل الانترنت واتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام 1995.

وتعتمد المنظمات المعاصرة على مراجعة مواردها المادية والبشرية وتقييمها من حيث الكم والكيف والنوعية، وتطوير أوضاعها وكذا تقييم مدى كفاءة وفاعلية موظفيها في أعمال المنظمة وقدرتها التنافسية بعد أن مكنت تكنولوجيا المعلومات

المنظمات من التفاعل مع الأسواق العالمية والبيئة المحيطة وأداء العمليات والتفاعل مع المنظمات الأخرى والأفراد بفضل الإنترنت.

مزايا الانترنت للتجارة الإلكترونية:

بعد تزايد العمليات والتفاعلات الاجتماعية والسياسية التي أوجدتها الانترنت حيث تعمل عملها في تنشيط كل من الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتي تمثل حركة التغيير الجديدة وبعد ظهور دورها في تبادل وجمع وتوصيل المعلومات، سواء كان لحساب المنظمات أو الشركات التجارية أو الجامعات أو الإعلام وتزايد واستمرار هذا الدور في التطور كلما زادت أنشطة الاقتصاد الإلكتروني بدأت في أخذ مواقعها لتحل محل تقنيات وأساليب الاقتصاد التقليدية، وخاصة حين تمكنت أمازون دوت كوم وغيرها Amazon.com من إحداث ثورة في البيع بواسطة الانترنت، فإن الشركات والمنظمات والصناعات الأخرى قامت بالاتجاه إلى التجارة الإلكترونية بكافة أشكالها آملة في النجاح والتنافس.

ويعتبر الإعلان والتسويق على الانترنت ظاهرة إلكترونية عالمية، حيث نقلت هذه الظاهرة الاقتصاد إلى خارج حدود الدولة الوطنية، وأدركت العديد من الدول أن الأنترنت يقدم عوامة السوق بطريقة حديثة لم يشهدها التاريخ الإنساني من قبل، بعد أن جلبت العوامة معها قيمًا وتعاملات اقتصادية خاصة مثل بطاقات الائتمان والإعلان العالمى وفاقته إيرادات الإعلانات العالمية في الانترنت أكثر من 2 بليون دولار وسيتضاعف هذا الرقم بصفة دائمة.

لذلك يرى الباحثون إن تحديد سلوك المستهلك وقوته الشرائية للخدمات والمنتجات التي توفرها الانترنت سيصبح قوة وحقيقة اقتصادية بمرور الوقت، وهذه القوة الاقتصادية تمثل وعيا إقتصاديًا لنجاح مجموعة من المنظمات والمؤسسات والأنظمة التي استفادت من عالم الانترنت والذي استفادت من العالم الرقمي، والاقتصاد الإلكتروني والأنظمة العالمية التي تربط الأفراد بالانترنت بغض النظر عن فارق المساحة والوقت، وفي الوقت الذي كان فيه عنصرى الوقت والمساحة

أهم مميزات عصر الصناعة أصبح عصر الانترنت يوصف بأنه عصر المعلومات بغض النظر عن الوقت والمساحة.

ويحسب للإنترنت كوسيلة اتصال أنها ضاعفت من قوة الأفراد في اتخاذ خيارات مختلفة بحيث أصبح بإمكان الأفراد الحصول على الأخبار مباشرة من الانترنت بدون تدخل لتصفية هذه الأخبار أو رقابتها بأي شكل من الأشكال، ومثلت المعرفة التنظيمية أساسا يعتمد عليه لتطوير المؤسسات والمنظمات.

#### تعريف التجارة الإلكترونية

وتعد عملية تبادل البيانات إلكترونياً وعقد الصفقات وتسهيل المعاملات المصرفية عن بعد وهى نظام يتيح عبر الإنترنت حركات البيع والشراء للسلع والخدمات والمعلومات، كما يتيح أيضا الحركات الإلكترونية التى تدعم عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع والخدمات والمعلومات، حيث تتيح التجارة الإلكترونية عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء. ويمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكترونى يتواصل فيه البائعون (الموردون ، والشركات، والمحلات) والوسطاء (السماسرة) والمشترون، وتقدم فيه المنتجات والخدمات فى صيغة افتراضية أو رقمية، كما يدفع ثمنها بالنقود الإلكترونية.

ويشير مصطلح التجارة الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الاتصالات والصفقات مع جميع الأطراف ذوى المصالح مع الشركة مثل: الموردين والمؤسسات الحكومية والمؤسسات المالية والمديرين والموظفين بشكل عام. وقد مرت التجارة الإلكترونية بمراحل تطويرية سريعة حيث وجدت فيها العديد من المنظمات الفرصة المناسبة لتحقيق إحتياجاتها التسويقية بالإضافة إلى تعزيز مكانتها على المستوى العالمى.

وأصبح يطلق على التجارة الإلكترونية e-commerce أى Electronic-Commerce.

كما يطلق عليها التجارة عبر الانترنت I-Commerce أى Internet commerce.



وقد استخدمت شبكة الانترنت في التجارة الالكترونية لأول مرة في عام 1995.

ويمتد مفهوم التجارة الالكترونية إلى خمسة أنواع من الأنشطة المتعلقة بالمعاملات التجارية:

1- الاعلان عن السلع والخدمات التي يتم عرضها عبر الشبكة من خلال محال البيع على الانترنت.

2- تبادل المعلومات والتفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري من خلال البريد الالكتروني أو أى وسيلة اتصالية أخرى.

3- عقد الصفقات وإبرام العقود من خلال الشبكة.

4- سداد الالتزامات المالية من خلال وسائل الدفع الالكترونية.

5- عمليات توزيع وتسليم السلع والخدمات والمعلومات ومتابعة الإجراءات ويمكن أن يتم التسليم عن طريق الشبكة أو عن طريق القنوات التقليدية والتسليم المادي العادي.

وطبقا لتعريف منظمة التجارة العالمية فإن التجارة الالكترونية تعنى إنتاج وتوزيع وتسويق وتوصيل السلع والخدمات بوسائل أو أدوات إلكترونية.

وكما هو معروف تحقق التجارة منافع عديدة للمستخدمين والمتعاملين معها كافة إذ يمكن تقسيم فوائد التجارة الالكترونية وفقا للجهة المتعاملة معها إلى منافع للمنظمات ومنافع للمستهلكين ومنافع للمجتمع.

- أما منافع التجارة الالكترونية للمنظمات تتمثل في الآتي:

أ- تقليل تكاليف تطوير وتوزيع واسترجاع الوثائق الورقية.

ب - تقليل تكاليف المخزون من خلال اعتماد نظام الإنتاج حسب الطلب " Just in time "

ج - تقليل تكاليف الاتصال والانتقالات وتعطى للمنظمة ميزة تنافسية

أما منافع التجارة الالكترونية بالنسبة للمستهلكين فتتمثل في الآتي:

- أ - تمكين المستهلكين من التسوق أو عقد صفقات طوال السنة
- ب - تزويد المستهلك باختيارات أكثر ومنتجات وخدمات أقل تكلفة
- ج - السماح للمستهلكين بالتعامل مع أفراد في مجتمعات أخرى لتبادل الأفكار والخبرات.

د - تسهيل عملية المنافسة مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار.

أما منافع التجارة الالكترونية للمجتمعات فهي كالآتي

- أ - تمكين الأفراد من تأدية مهامهم التسويقية من منازلهم
  - ب - الشراء وسد الاحتياجات الإنسانية وزيادة الرفاهية الاجتماعية
  - ج - تسهيل عملية الخدمات العامة التي تقدمها مختلف المؤسسات الحكومية.
- ويمكن تقسيم نشاطات التجارة الالكترونية بشكلها الحالي إلى قسمين رئيسيين هما<sup>(1)</sup>:

● تجارة إلكترونية من الشركات إلى المستهلكين ( Business-to-Consumer )  
ويشار إليها اختصاراً بالرمز B2C وهي تمثل التبادل التجاري بين الشركات من جهة والزبائن الأفراد من جهة أخرى

● تجارة إلكترونية من الشركات إلى الشركات ( Business-to-Business ) ويشار إليها اختصاراً بالرمز B2B وتمثل التبادل الإلكتروني بين شركة وأخرى.  
وترجع أهميتها أيضاً في التواصل الفعال مع الشركاء والعملاء:

حيث تطوى التجارة الالكترونية المسافات وتعبّر الحدود، مما يوفر طريقة فعالة لتبادل المعلومات مع الشركاء وتوفر فرصة جيدة للشركات للاستفادة من البضائع والخدمات المقدمة من الشركات الأخرى ( أى الموردين ).

---

(1) <http://www.mazoo.com/e-busnis.htm>.

- الأمية في شكلها التقليدي
- الأمية المعلوماتية بالتعامل بالكمبيوتر
- الأمية اللغوية حيث تتم معظم التعاملات الالكترونية باللغة الإنجليزية
- عدم الانتشار لوسائل الاتصال عن بعد
- الطابع اللامادي غير الملموس وتخوف الكثيرين من التعامل مع أناس لا يواجهونهم وجها لوجه
- استخدامات التجارة الالكترونية في مصر

من المعروف أن استخدامات التجارة الالكترونية في مصر يركز على النوع الأول من المبادلات (وهي المبادلات التي تتم بين منشآت الأعمال وبعضها B2B حيث تمثل 75% من استخدامات الإنترنت في مصر)<sup>(1)</sup>.

وقد فرضت التجارة الالكترونية على المنظمات وضع التوجه نحو العملاء Consumer على قمة اهتماماتها والمقصود بالتوجه نحو العميل، ضرورة الاهتمام والتركيز على طبيعة وخصائص العملاء خاصة مع تنوع واختلاف فئات العملاء خاصة وأن لكل منهم اهتماماته واحتياجاته وخصائصه وثقافة المجتمع المنتمى إليه وبالتالي اختلاف الكيفية التي يتم بها التواصل والاحتفاظ بالعملاء<sup>(2)</sup> ووفقا لذلك تبدو أهمية المتخصصون في مجال العلاقات العامة وأدوارهم الهامة مع العملاء والمستهلكين بمعرفة خصائصهم الديمغرافية وإمكان التواصل معهم.

لذلك فإن كل من الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية يفرضان شكل أكثر تفاعلية على العلاقات العامة والإنسانية بما تتطلبه الطبيعة التفاعلية لكل منهما وهذا ما سوف ينعكس بالضرورة على المنظمات وبالتالي زيادة الحاجة إلى علاقات عامة أكثر تواجدا On Line P R وهذا ما سيتم الاحتياج له في التعامل وما سيتم التركيز عليه.

(1) الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، العدد الخامس 2010م.

(2) منار على حسن التجارة الإلكترونية، متطلباتها واستراتيجيتها وتنميتها مع الإشارة إلى مصر، مجلة البحوث الإدارية سنة 2005.

وقبل التعرض لأدوار العاملون في العلاقات العامة في هذا المجال نعرض للتسويق الإلكتروني لارتباطه بالتجارة الإلكترونية.

#### ثانيًا: التسويق الإلكتروني

هو استخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة به لتحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث بما يترتب على ذلك من العديد من المزايا الجديدة والإمكانيات العديدة

وهو إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة وعملية التسويق عبر الأنترنت لا تركز فقط على عملية بيع المنتجات إلى المستهلك، بل تركز أيضا على إدارة العلاقات بين المنظمة، من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر<sup>(1)</sup> ومن هنا يبرز دور العلاقات العامة الذي يتطلب لتنفيذها هذا الدور تنفيذ آليات الاتصال الإلكتروني بدءًا من المعرفة التامة بالتعامل مع الجمهور في الفضاء الإلكتروني والتواجد الدائم على الأنترنت بالرد على التساؤلات التي يثيرها الجمهور وتجديد الموقع ليتماشى مع كل المستجدات الداخلية والخارجية والإمام بسياسة الشركة وتوجهاتها لحسن إدارة العمل وعرض وجهات نظر الإدارة العليا حيث يجمع الباحثون أن التسويق الإلكتروني ( التسويق عبر الأنترنت) قد تزايدت أهميته بعد الاستخدامات التجارية للأنترنت، وتزايد أهمية التجارة الإلكترونية حيث فتح أفقا جديدة في عالم الشراء ويتيح التسويق الإلكتروني للمنظمة فرصة استهداف المشترين والمتسوقين والمستهلكين بصورة فردية individual electronic marketing, فكلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المستهلك بصورة شخصية كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المنظمة حيث أصبح التسويق الإلكتروني من ضرورات نجاح المنظمات والمنشآت.

(1) عبير إبراهيم عزى: اتجاهات المعلنين نحو آليات التسويق الإلكتروني وأثرها في تحقيق المزايا التنافسية، (دكتوراه) كلية الآداب - جامعة حلوان 2013م.

التسويق الإلكتروني هو إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك في فضاء البيئة الإلكترونية من أجل تحقيق المنافع المشتركة، والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيات الإنترنت، حيث تعتمد على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك، بل أيضاً على إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من جانب آخر<sup>(1)</sup>.

والتسويق الإلكتروني هو البيع عبر الإنترنت " أنه التسويق بالريموت كونترول marketing By Remote ويتوقع خبراء التسويق أن يقارب مشركي الإنترنت المشترين في التليفون المحمول للحصول على معلومات مجانية وفورية عن العملاء المرتقبين، حيث تضع الكثير من الشركات بيانات تفصيلية عن أنشطتها ومنتجاتها

كما يعنى التسويق الإلكتروني مجموعة العمليات والوظائف التي تسعى إلى تسهيل تبادل وانسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك، من خلال استخدام أدوات وأساليب تفاعلية تحقق المنافع المطلوبة لأطراف العملية التسويقية وتتم هذه العمليات في ظل بيئة شديدة التعقيد والتغير<sup>(2)</sup>. لذلك يحتاج رجال الأعمال والمسوقون آليات جديدة ومفاهيم جديدة عند وضع إستراتيجية التسويق وتحديد الممارسات التي سيحتاج المديرون الذين ستكون لديهم رغبة في البقاء والنجاح إلى تبني مجموعة جديدة من المعارف حيث أصبحت الانترنت تمثل ثورة في الفلسفات الفكرية والتنمية والعلاقات مع الأطراف ذات المصالح مثل الموزعين والموردين

---

(1) يوسف أحمد ابو فارة: التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت ط1 (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2004م).

(2) طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، كيف نواجه تحديات القرن 21 (القاهرة، دار الكتب المصرية 2000م).

والمستهلكين ,حيث تصبح ثورة تسويقية جديدة في هذا العصر حيث أصبحت تعمل على تفعيل مجموعة من التغييرات الأساسية الهامة  
أهم مزايا وفوائد التسويق الإلكتروني:

\*توفير الراحة للمستهلكين

\* تحقيق عنصر السرعة في أنجاز معاملات الشراء والبيع

\* زيادة قدرة المستهلكين على إجراء المقارنات اللازمة بين الأسعار التي تعرض بها بدائل المنتجات.

\* زيادة حجم المعلومات التي ستتوافر عن المنتجات والخدمات

\*تنمية طريقة تفكير جديدة للمستهلك عند المرور بجميع المراحل التي يمر بها عند قيامه بشراء أى نوع من المنتجات أو الخدمات<sup>(1)</sup>.

العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الإلكتروني

1- أدت التكنولوجيا الحديثة إلى ازدهار الاتصالات عبر وسائل هذه التكنولوجيا

الحديثة, وأدت إلى تطوير البنية التحتية لعملية الاتصال الإعلاني الإلكتروني

2- أصبح العالم يعتمد على الإشارات الرقمية عبر تكنولوجيا وسائل الاتصال في

العديد من الصناعات المختلفة والعلوم المتطورة

3- أدت إلى زيادة أعداد مستخدمي الانترنت وإلى زيادة أعداد العملاء المحتملين

4- أصبح التسويق عبر الإنترنت متاح على مدار اليوم وفي جميع الأيام علاوة

على أن التسويق عبر الإنترنت لا يتأثر بمشاكل القيود الزمنية أو بعد

المسافة, كما يتيح للمتسوقين القيام بعملية التسوق بطريقة أسهل من

---

(1) محمد عبد العظيم: التسويق الإلكتروني (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2008م).

التسويق التقليدي، وكذلك التبادل الإلكتروني للبيانات، مما أدى إلى تعاون غير مسبوق بين مشروعات التجارة مثل العلاقات الدائمة والشراكة الإعلانية، كما أسهم التسويق الإلكتروني في كثافة المعلومات المتعلقة بالمنتجات، والتي يمكن للمتسوق الحصول عليها قبل الشراء، بالإضافة إلى تنوع المنتجات، المعروضة بسبب عدم محدودية المكان بعكس الحال في التسويق التقليدي، وأخيراً وجود عنصر المركزية، حيث يمكن لشركات التسويق الاحتفاظ بمنتجاتها وموظفيها في مكان واحد<sup>(1)</sup>، وهو ما لا يتوافر مع التسويق التقليدي ويمكننا أن نلخص ازدهار التسويق الإلكتروني في مجموعة عوامل هي:

#### ازدهار التسويق الإلكتروني:

- 1- يوفر التسويق الإلكتروني للمنظمة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم.
- 2- كما يتيح التسويق الإلكتروني للعملاء الحصول على احتياجاتهم والاختيار من بين منتجات الشركات العالمية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية
- 3- مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمنظمة يعطيها الفرصة في التعامل مع العملاء حيث تصل إليهم في كل مكان ووقت وأقل تكلفة.

ومن العوامل التي تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية التسويق الإلكتروني

- 1- أن يكون موقع المنظمة مصمماً بشكل جذاب ومن السهل الوصول إليه لجذب العملاء لزيارة الموقع باستمرار وسهولة، وضرورة أن يحتوى الموقع

---

(1) عماد الحداد: التجارة الإلكترونية (القاهرة، دار الفاروق) 2004م.

على الكثير من الإعلانات والألوان الملائمة لطبيعة عمل المنظمة، وضرورة تطوير الموقع بشكل مستمر.

2- أن الموقع الإلكتروني أداة ترويجية مهمة ويمكن تطوير استخدامها وبقوة في المستقبل القريب للبحث عن الجديد في عالم التسويق ومن المفيد أيضاً تحقيق التسويق الإلكتروني المشترك مع مواقع أخرى مما يحقق العديد من المكاسب والفوائد من خلال إعلان كل موقع عن الآخر، وهذا من شأنه توسيع القاعدة الجماهيرية للمتسوقين عبر الإنترنت<sup>(1)</sup>.

3- الموقع أداة للتفاعل بين المنظمة والمستهلك وبين جميع جماهير المنظمة أو العكس وكما يستخدم الموقع لعرض وتقديم وتسويق المنتجات فإنه يستخدم أيضاً لتسويق الخدمات أو الحصول عليها.

#### الخدمة الإلكترونية

في العصر الحديث يستخدم كثير من العملاء الموقع الإلكتروني للمنظمة للحصول على المنتج وأيضاً على الخدمة إلكترونياً، وتعرف الخدمة الإلكترونية، بأنها الأفعال أو الجهود أو الأداء الذي يتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والتي تتيح للعميل الإطلاع والفهم والتعامل مع المعلومة والتي تشتمل على شبكة الإنترنت والمنافذ المعلوماتية والأجهزة المحمولة وتقوم المواقع الإلكترونية بعملية نقل المعلومات أو الخدمة للعميل، وهذه العناصر تتشابك وتساهم في التفاعل بين العميل والمنظمة عن طريق قيام العميل بتجربة الخدمة الإلكترونية والتأكد منها مما يدعم سمعة المنظمة ويحسن صورتها ويؤكد على مواكبتها لعصر التكنولوجيا

التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

هناك العديد من التحديات وتتمثل التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني في عدم توافر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في بعض الدول حيث أن

---

(1) ديفيد أبينجودون: التسويق خارج الصندوق، ترجمة خالد العمري (القاهرة دار الفاروق 2008م).



استخدام الانترنت مازال غير متاح لبعض المستهلكين وغير متساوى في بعض الدول بالإضافة إلى انعدام القدرة المالية لدى العديد من المستهلكين للمشاركة في الأسواق الإلكترونية، علاوة على القصور في نظم الاتصالات بعيدة المدى (Telecommunication).

- الأمية لدى البعض باستخدام الكمبيوتر الذى يعود لانخفاض ونقص التعليم الخاص بالكمبيوتر، أو انخفاض الرغبة في تقبل التكنولوجيا الحديثة.

- عدم توافر عنصر الأمان قد يعوق أو يمنع بعض الشركات والمستهلكين من المشاركة في الأسواق الإلكترونية، وذلك لشعورهم بأن درجة أو مستوى المخاطر التى يتحملونها غير مقبولة. وفي هذا الصدد يؤكد "روهلم بيرنيل" (Rohm, pernul) على ضرورة توفير أسواق إلكترونية آمنة، حيث أن الانفتاح يمثل أحد أهم المزايا الخاصة بالانترنت، إلا أن ذلك قد تسبب في زيادة المخاطر المتعلقة بالمعلومات أو الرسائل التى يتم إرسالها، والتى يمكن إعتراضها أو تغييرها، الأمر الذى يعنى عدم توافر عوامل الثقة والصدق لتلك الرسائل عبر الانترنت<sup>(1)</sup>.

- عدم تجانس المستهلكين المرتقبين حيث أصبح للانترنت جمهور ضخم ومتنوع مقارنة بجمهور أى حملة تسويقية تقليدية، ومن ثم ففى إمكان الحملة التسويقية التى تتم من خلال الويب الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص يفوق ما قد تحققه الحملات الإعلانية التى تتم من خلال وسائل الإعلام التقليدية، وهو ما يجعل تحديد السوق المستهدف أمراً أكثر صعوبة.

الحاجة إلى التحديث السريع والمستمر للمواقع لأن التصميمات التى يتم تنفيذها اليوم تحتاج إلى التحديث غدا وبصفة مستمرة<sup>(2)</sup>.

---

(1) محمد عبد العظيم، (مرجع سابق).

(2) عماد الحداد: التجارة الإلكترونية، (القاهرة دار الفاروق 2004م).

- التغير في تفضيلات المستهلكين من أهم التحديات التي تواجه المسوقين وتعمل الشركات الناجحة على التغلب على هذا التحدي من خلال ابتكار منتجات جديدة وتوجيه تفضيل المستهلك لها. مما يجعل التماشي مع التطورات التي يقوم بها المنافسون أو التفوق عليها لضمان اجتذاب العملاء وكسب ولائهم للموقع أمراً مؤكداً.

وجود قوائم الانتظار: حيث يعتمد التسويق الإلكتروني على ما يسمى بقوائم انتظار العملاء، وهو ما يؤثر على إحساس المستهلك بصعوبة العملية الشرائية عبر الوسائل الإلكترونية، ففي حالة التسويق التقليدي نجد أن الفترة التي تستغرقها عملية وصول المنتج إلى المستهلك سريعة وانيه حيث أن المستهلك في حالة التسويق التقليدية لا يضطر إلى الانتظار لوصول المنتج، أما في حالة التسويق الإلكتروني تتم العملية الشرائية وتبادل المعلومات وبيع المنتجات ودفع الثمن إلكترونياً من خلال بطاقات الإئتمان دون أن يرى البائع والمشتري كل منهما الآخر، وعلى الرغم من أن المستهلك الإلكتروني يعاني من الانتظار إلا أن ذلك يكون في مقابل منفعة أخرى يحصل عليها قد تتمثل في انخفاض السعر مقارنة بشرائه لنفس المنتج من خلال الوسائل التسويقية الأخرى وأن الانتظار لدى المستهلك تميزه بعض العوامل من أهمها: (حجم المنفعة المتوقع من استخدام المنتج، قلة حجم المخاطر المتوقعة من استخدام المنتج، نوعية المنتج وما يقدمه من ضمانات، محتوى الرسالة الإعلانية وما تشمله من وعود، خصائص للمستهلك)<sup>(1)</sup>.

- زيادة حدة المنافسة: إن سهولة الدخول إلى سوق التجارة الإلكترونية قد زاد من حدة المنافسة بين الشركات لجذب انتباه مستخدمي الانترنت، وهناك الكثير من المواقع التي تعرض المنتجات نفسها، لهذا السبب، على المنتجون أن يحرصوا على تميز موقعهم وتفرّد المنتجات التي تعرضها.

---

(1) عماد الحداد (المراجع السابق).

- التشبع حيث يوجد في الوقت الحالى آلاف من مواقع التجارة الإلكترونية التى يمكن لأى شخص الوصول إليها من خلال الانترنت، ويمكن القول فى هذا الصدد أن توفير سلعة أو خدمة فريدة على الإنترنت هو أمر فى غاية الصعوبة، وذلك لأن هناك العديد من الشركات التى تتشابه فيما تقدمه من سلع وخدمات.

- التأخر فى الشحن: فى بعض الحالات تفوق مصاريف شحن المنتج مقارنة بحجم الخصومات التى حصل عليها العميل تكلفة التسويق من خلال الانترنت، حيث أن بعض المنتجات التى يتم بيعها عبر الإنترنت يشكل شحنها صعوبة بسبب ضخامتها- الأمر الذى يجعل الشحن سبباً فى حدوث تأخير فى إتمام الصفقة واستلام العميل للمنتج الذى اشتراه.

- فى حالة التسويق عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني<sup>(1)</sup> أشارت بعض الدراسات مثل دراسة فرامى، رام (Avrahami,Ram,2008) إلى أن التسويق المباشر من خلال هاتين الوسيطتين قد يتسبب فى إهدار وقت المستهلك، مما قد يجعله نشاطاً تسويقياً غير مستحب أو غير مرغوب، وأنه قد يتسبب فى انتهاك الخصوصية) على الرغم مما وصل إليه من تطور وتقنيات. مما يشير إلى ضرورة الأخذ ببعض القوانين والتعليمات لحماية المستهلك.

- فقد المستهلك التقليدى من أكبر التحديات التى تواجه التسويق الإلكتروني، حيث يفتح التسويق الإلكتروني المجال للمستهلك للحصول على السلعة أو الخدمة المطلوبة من أى مكان فى العالم. على أسس تنافسية، وبالتالي يمكن أن تفقد بعض المؤسسات الوطنية العديد من العملاء والمستهلكين التقليديين بسبب المنافسة الشديدة) على الجودة والأسعار.

---

(1) رأفت رضوان: عالم التجارة الإلكترونية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1999م).

- الافتقار إلى التفاعل الاجتماعي: فعلى الرغم من التطوير الذى حدث فى تصميم بعض المواقع الإلكترونية فى محاولة لإشعار العميل بأنه يتجول بالفعل داخل المتجر، بعربة التسوق، ووضع منتجاته التى يرغب فى شرائها بداخلها، إلا أن العديد من المشترين مازالوا يفضلون التجول فى المحلات والمعارض والمراكز التجارية التقليدية، كنوع من الترفيه والاستمتاع بقضاء الوقت متنقلين من متجر إلى آخر.

- الافتراضية: عند إجراء البحوث يقوم بعض المستهلكين بالإدلاء ببيانات أو إجابات غير صحيحة للتساؤلات التى يطرحها عليهم رجال بحوث التسويق، مما يتسبب فى نتائج غير دقيقة حول المستهلكين المرتقبين، ومن ثم التأثير السلبى على البحوث والاستبيانات التسويقية إلى جانب ذلك هناك مجموعة معلومات تمثل تحدياً لازدهار التسويق الإلكتروني وتتمثل فيما يلى:

#### معوقات التسويق الإلكتروني المحلية:

- 1- التحديدات التنظيمية بمعنى تحديث ثقافة العمل (إعادة الهيكلة - دمج بعض الأنشطة والفاعليات الاتصالية التسويقية بما يتمشى مع النظريات التكنولوجية).
- 2- تطوير المواقع الإلكترونية بسرعة تتناسب مع متطلبات التسويق الإلكتروني من حيث الأسعار وشكل السلعة وظهور استخدامات جديدة.
- 3- عوائق الثقافة من اللغة والعادات والقيم وضرورة إحداث نقلة فى ترجمة النصوص إلى لغة يفهمها العملاء.
- 4- عدم المحافظة على الخصوصية والأمية وتخوف البعض من التعاملات التجارية الإلكترونية.
- 5- عدم تقبل العملاء لفكرة الشراء عبر الانترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع ورغبتهم فى فحصها قبل الشراء.
- 6 - عدم توافر أجهزة الكمبيوتر لدى نسبة كبيرة من الأفراد فى الدول النامية.

7 - عدم انتشار الانترنت بصورة كبيرة في بعض الدول النامية.

8 - بطء شبكة الانترنت وصعوبة التنقل عبر المواقع الإلكترونية في بعض الدول.

- غياب البنية التحتية الالكترونية.

- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتسويق الالكتروني لدى بضع رجال العلاقات العامة بالمنظمات أو الشركات.

- ارتفاع التكلفة للتحويل إلى التسويق الالكتروني.

#### الترويج الالكتروني:

يتم الترويج الالكتروني: من خلال الإعلان الالكتروني، والإعلان في الترويج الإلكتروني يتمثل مع الإعلان في وسائل الإعلان التقليدية، حيث تقوم الشركات بعرض موادها الإعلانية في مقابل مبلغ نقدي، ويعتمد الإعلان الإلكتروني على إدراك احتياجات ورغبات المستهلكين من خلال بناء قواعد بيانات متخصصة في تحديد ما سيمثل قيمة لهؤلاء المستهلكين في المستقبل حتى يكون لديهم القدرة على تحويل هذه القيم إلى منتجات تشبع حاجات ورغبات المستهلك.

#### الاعلان الالكتروني:

يوفر الإعلان عبر الانترنت للمعلنين مزايا جديدة لا توفرها قنوات الإعلان الأخرى حيث يتمكن المستهلكين من التعرف على المنتجات بصورة دقيقة دون أن يكون هناك محددات زمنية لتوقيت عرض الإعلان، بعد أن اسهمت تكنولوجيا الأبعاد الثلاث في عرض المنتجات بصورة أفضل مما كان متاحًا في السابق، ويتيح الإعلان للمنظمة إجراء دراسات حول جدوى الإعلان، وبالإمكان حصر عدد الزيارات وعدد الطلبات على أي موقع، وتعتبر تلك من القضايا المهمة لمخططي السياسات الاتصالية بالمنظمات ومسئولي الإعلان والعلاقات العامة.

وتستفيد منظمات الأعمال الالكترونية من نظم معلومات التسويق الالكتروني

في تنظيم حملاتها الإعلانية والإعلامية سواء كانت هذه الإعلانات تعرض في موقع المنظمة على شبكة الانترنت أو في أية مواقع أخرى على الشبكة.

ويمكن تلخيص المزايا التي يتمتع بها الإعلان عبر الانترنت مقارنة بالإعلانات التقليدية، فيما يلي:

مزايا الإعلان الإلكتروني:

- 1- الحصول العملاء على بيانات تفصيلية عن السلعة أو الخدمة المعلن عنها.
  - 2- الدخول إلى موقع المنظمة وإنجاز أمر الشراء مباشرة من الموقع واستلام المنتج حسب طريقة الاستلام والشحن المتفق عليها.
  - 3- تقصير مراحل مشاهدة الإعلان وإدراكه والتأثر به وصولاً إلى إجراء جولة تسوق في الموقع وتحقيق السرعة بسبب الطبيعة التكاملية للانترنت.
  - 4- الحصول على بيانات ومعلومات مرتدة من المستهلك بصورة فورية.
  - 5- إجراء التعديلات والتغييرات على محتوى النص الإعلاني والرسالة الإعلانية استجابة لبعض المتغيرات التسويقية<sup>(1)</sup>.
- الوجود الفعال للإعلان الإلكتروني يحقق المرونة والاتصال المستمر بالعملاء خاصة، مع ضرورة وضع الإستراتيجية المناسبة.

وحتى يتحقق ذلك على المؤسسة القيام بما يلي:

- تحديد فئة الجمهور التي ترغب في جذبها إلى الموقع، والأغراض التي تسعى إلى تحقيقها، فالنجاح في التسويق الإلكتروني يعتمد على التنظيم وليس العشوائية.
- تحديد القطاعات المستهدفة مع تحديد الوظائف التي تريد أن تقوم بها المؤسسة في الموقع.

---

(1) طلعت أسعد (مرجع سابق).

- مراقبة تنفيذ الإستراتيجية وتطوير الأساليب التى تساعد على فهم وتحديد ما يلزم اتخاذه من إجراءات، والتركيز على التحاور مع زوار الموقع والتعرف على اتجاهاتهم.

- الاهتمام بمحركات البحث عند تصميم الموقع ووضع قائمة مكونه من 15 إلى 30 كلمة أساسية مرتبة ترتيبًا هرميًا، وهذه الكلمات هى التى تحدد فرص ظهور الموقع ضمن نتائج البحث.

- إرسال الرسائل إلى محررى الصحف والمجلات التقليدية والالكترونية لإضافة اسم الموقع فى الوقت المناسب.

- الإعلان عن طريق المواقع المشهورة للاستفادة من دخول العديد من المستخدمين لهذه الموقع وتعريفهم بالمنتجات.

- عرض المنتج فى بعض الأسواق والمكتبات الالكترونية مثل أمازون، والنيل، والفراة.

- الإعلانات فى المواقع المجانية بواسطة الأشرطة الإعلانية.

- التعاون قدر المستطاع مع مزود خدمات الانترنت التى تتعامل مع المؤسسة.

- إرسال الرسائل الأسبوعية أو شبه اليومية عن طريق المنتديات ومجموعات الأخبار والبريد الالكترونى.

إن الأعمال الالكترونية هى التى تتضمن جميع الآليات الالكترونية التى تمكن من ممارسة جميع الأنشطة داخل الشركات والمنظمات مع عملائها وموزعيها ومورديها، وفى المقابل نجد أن التجارة الالكترونية تنطوى على عمليات البيع والشراء المدعومة بالوسائل الالكترونية من خلال الانترنت.

ولذا تعتبر الأسواق الالكترونية بمثابة الأماكن الخاصة بهذه التجارة وذلك كبديل عن الأماكن المادية والأسواق، ويستخدم البائعون تلك الأسواق الالكترونية لتقديم منتجاتهم وخدماتهم الكترونيا كما يستخدمها المشترون للبحث عن المعلومات، وتحديد ما يرغبونه، كذلك إعطاء أوامر الشراء الخاصة بهم

باستخدام كروت الائتمان أو أى وسائل دفع الكترونية أخرى<sup>(1)</sup> ويمكن أن يساعد ممارسو العلاقات العامة فى هذا المجال بتسهيل القيام بهذه المهمة بإدارة العلاقات وإدارة السمعة للمنظمة لنجاح عملية البيع وتزايد الفوائد عند استخدام الانترنت فى التجارة أو التسويق الالكترونى خاصة بعد تزايد حدة المنافسة وبعد إلغاء حواجز الحدود الجغرافية بتزويد العملاء بالبيانات بشكل واسع وسريع وسرعة أداء الخدمة إضافة إلى توفير خدمات الاتصالات الالكترونية بشكل كبير.

وبناء على ما سبق فإن التسويق الالكترونى هو تطبيق لسلسلة من العمليات والخطوات التى ترتبط بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التى تهدف إلى:

- إعادة تشكيل استراتيجيات التسويق، وذلك لزيادة المنافع التى يحصل عليها المستهلك من خلال التجزئة الفعالة للسوق، الاستهداف، التمييز واستراتيجيات تحديد الموقع.
- تخطيط أكثر فعالية وواقعية لتنفيذ الأفكار، والتوزيع، والترويج، وتسعير السلع والخدمات.
- ابتكار عمليات تبادلية تفى بحاجات المستهلكين الفردية وكذلك أهداف المؤسسات المنتجة.

إن المزيج التسويقي الالكترونى يتميز عن المزيج التسويقي التقليدى فيما يلى:  
أولاً: أن تكنولوجيا التسويق الالكترونى تقوم بتطوير العديد من استراتيجيات التسويق التقليدى. حيث ينتج عن التحويل التسويقي نماذج جديدة تزيد من القيمة والمنافع التى يحصل عليها المستهلك وتبنى معه علاقات جديدة أو تزيد من قدرة الشركة على تحقيق الأرباح.

ثانياً: أنه يزيد من كفاءة وظائف التسويق الأساسية من خلال تطوير وسائل التقييم، من حيث السرعة والدقة، فمن خلال البريد الالكترونى يمكن تقييم نشاط

---

(1) سحر توفيق صبره: التسويق الإلكتروني، (القاهرة، دار الأعصار العالمى للنشر والتوزيع 2010م).



أى شركة على مستوى العالم في لحظات، فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة مثل الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد من خلال الانترنت، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال<sup>(1)</sup>.

أهم المميزات التى يمكن الحصول عليها من التسويق الإلكتروني:

- 1- ساعد التسويق الإلكتروني الشركات على الدخول في الأسواق الدولية بشكل سهل دون صعوبات
- 2- للتسعير أهمية كبيرة في التسويق الإلكتروني لأن الشركات التى تضع أسعارها تساعد الملتقى على دراسة ميزانياته وتحديد أولوياته مما يزيد مصداقية الشركة
- 3- التسويق الإلكتروني يعمل على إعطاء معلومات وافيه عن السلعة
- 4- تخفيض السعر بالمقارنة مع السعر في حالة التسويق التقليدى لتخفيضه تكاليف التوزيع والتخزين والترويج.
- 5- تخفيض السعر في التسويق الإلكتروني يعطى ميزة في المنافسة مع الشركات التى تسوق تقليدياً.
- 6- من أهم أسباب اتجاه المستهلكين إلى التسويق عبر الإنترنت هو تخفيض زمن البحث عن السلع ووجود بدائل كثيرة متوافرة على شاشة الكمبيوتر، وأيضاً إمكانية الحصول على السعر الأدنى
- 7- سهولة إرسال العروض الترويجية الخاصة بالتخفيضات أو مناسبات معينة أو عروض تصفية منتج ما.
- 8- يساعد التسويق الإلكتروني على تواصل وبقاء الزبائن بشكل دائم على الاطلاع على الخدمات والمنتجات.

---

(1) عبير إبراهيم عزى: (مرجع سابق).

## مهام العلاقات العامة لخدمة التسويق الالكتروني:

لنجاح التسويق الالكتروني ينبغي توفر العديد من الشروط الهامة والخطوات التي يحرص المتخصصون في العلاقات العامة على القيام بها وأهمها:

1- تحقيق المنفعة للزبون: لابد أن يشعر الزبون بتحقيق منفعة معينة لذلك ينبغي أن يتضمن موقع المتجر الالكتروني جميع الخدمات التعزيزية، وأن تسعى المنظمة قدر الإمكان إلى تحقيق الحاجات والرغبات لجمهور العملاء، وهي مهمة أساسية للعلاقات العامة.

2- تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال الالكترونية بأن تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين التسويق الالكتروني وبقية أنشطة الأعمال الالكترونية الأخرى وتنعكس هذه الأنشطة في كل مرحلة من مراحل عملية التسويق الالكتروني ( مرحلة الإعداد ومرحلة الاتصال ومرحلة التبادل ومرحلة ما بعد البيع)

3- عرض محتويات وخدمات المتجر الالكتروني في صورة فاعلة تلائم الطبيعة الخاصة للأعمال الإلكترونية لأن أساليب عرض المتجر الإلكتروني تختلف عن الأساليب المستخدمة في ميدان الأعمال التقليدية traditional Offline Business حيث أن التسويق الالكتروني له طابعه الذي يميزه عن التسويق التقليدي، ولذلك من الضروري أن يتضمن موقع المتجر الالكتروني ثلاث جوانب أساسية هي:

أ- توفير المعلومات اللازمة حول المنتجات المعروضة مثل المعلومات حول المنتج ووسائل استخدامه

ب- تمكين الزبون من الاتصال والتفاعل مع عناصر العملية التسويقية بدءاً من الباعة ومدير المتجر الالكتروني والجماعات المرجعية والزبائن القدامى، ويتطلب ذلك توفير الأدوات والوسائل الإلكترونية اللازمة لتحقيق ذلك بأقصى فاعلية<sup>(1)</sup>.

---

(1) Bennet, Peter, Dictionary of Marketing terms (Chicago American Marketing Association 2000).

ج- تحقيق التبادل بفاعلية يتطلب توفير كل ما يلبي رغبات الزبون، وتوفير الخدمات التكميلية التي تتعلق بالمنتج وهذه المهام الأساسية تتطلب دوام وجود رجال العلاقات العامة والتسويق وتحقيقهم لكافة طلبات العملاء وتلبية رغباتهم.

إستفادة المنظمات من التسويق الإلكتروني:

عمل التسويق الإلكتروني على تحقيق أهداف المنظمات من خلال:

- 1- زيادة الربحية وزيادة العائد على الاستثمار.
- 2- تخفيض التكاليف.
- 3- زيادة عدد العملاء.
- 4- زيادة الإنتاجية.
- 5- السرعة في الاتصال بالأسواق الخارجية والعملاء المحليين.

لقد غيرت الانترنت هيكل المنافسة بين المنظمات على المستوى الإقليمي والعالمي وخلقت تنافسا حادا بين الشركات ومنظمات التجارة الالكترونية

وينبغي على المؤسسات مراقبة نتائج الإستراتيجية التسويقية عبر الإنترنت بصفة دائمة والعمل على تصحيح الأخطاء وينبغي على ممارسي العلاقات العامة مواكبه تلك الأحداث وأخذ جميع هذه التغيرات الجديدة في اعتبارهم عند القيام بأدوارهم في هذا المجال الهام.

إن تأثير وسائل الإعلام الحديثة والالكترونية على ممارسي العلاقات العامة بفعل الإعلام الرقمي قد مثل ضغوطا على ممارسي العلاقات العامة في سرعة الأداء وتطوير وتغيير معلومات المواقع الإلكترونية وتضمينها كل جديد عن المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها وأن الطبيعة الرقمية للإعلام الحديث تفرض على ممارسي العلاقات العامة ضرورة الإلمام بالجوانب التكنولوجية مثل كيفية معرفة تصميم وإدارة الموقع الإلكتروني للمنظمة والتعامل مع الأدوات المعلوماتية عند القيام بالعمل وفي مجال تنظيم التفاعليات والمؤتمرات أصبحت قدرة ممارسي العلاقات

العامة على تقديم عروض المنتج للمنظمة أو خدماتها على أجهزة الحاسب وأجهزة العرض وسرعة التقديم والعرض من المسلمات. وفي مجال البحث والتخطيط والتقييم للأعمال بعد أن أصبحت هناك المجتمعات الافتراضية والمواقع الاجتماعية على شبكة الإنترنت وعلى ممارسى العلاقات العامة متابعتها باستمرار للتعرف على اتجاهات وآراء الجماهير فيما يتعلق بالمنظمة والقضايا والمنتجات والأفكار ذات الصلة بمجالات أعمالهم. ولذلك أصبحت معرفة التكنولوجيا الحديثة وتأثيراتها وتعلمها ضرورة للنجاح في العلاقات العامة وأصبح من الضروري تهيئة وإعداد جيل من الممارسين القادرين على التعامل والتواكب بشكل إيجابي مع تلك التكنولوجيا الهامة.

ومن ثم تقوم المنظمات بتغيير ثقافتها السائدة بها المرتبطة بالعمل والإنتاج حيث تنعكس الثقافة في طرق التعامل داخل المنظمة، حيث تعاملاتها مع عملائها ومستهلكيها ونظرائها ومنافسيها بل والمجتمع المحلى والعالمى الذى تتواجد به والقوى المنظمة لأنشطتها من الأجهزة التشريعية أو القانونية أو غيرها من أجهزة الإعلام والأجهزة الأخرى. إضافة إلى قوى المجتمع المدنى الذى تتصل به. وسواء كانت هذه الصلة تقوم على المنافسة أو الدعم أو التدعيم أو الاحتضان بين المنظمات وبعضها أو بينها وبين التجمعات الأخرى. فإن هذه المنظمات والمنشآت أصبحت تعمل في بيئة مغايرة تختلف كلياً عما اعتادت عليه وعما نظمت نفسها للتعامل في إطاره، حيث أصبحت هذه المنظمات تواجه قوى عالمية تمثل تحدياً واستنفاراً جديداً ومختلفاً كلياً عن نظمها وتشريعاتها وممارستها وسياساتها التى اعتادت عليها، هذه التحديات تتنوع ما بين تحديات تكنولوجية جديدة فرضتها عليها قوى عالمية في عالم يزخر بالمعارف والمعلومات التكنولوجية الحديثة في نظمها وعملها ونظام عالمى لم تعهده من قبل واتفاقيات عالمية تجارية فرضتها قوى سياسية خارجية أصبحت مشاركة معها وملزمة لها، ووجب عليها التعامل في إطارها مع ظهور وتطبيق الوسائل التكنولوجية الجديدة مثل الانترنت وأشباهاها من إنترنت وإكسترنت..

هذه المستجدات تتطلب تحقيقها تغيير ثقافة المنظمات الإنتاجية والخدمية التي تعمل في البلاد وزرع قيم جديدة تتضمنها هذه الثقافة المحفزة التي يجب أن تتوخاها كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية.

الفصل السادس  
المسئولية الاجتماعية  
وثقافة المنظمات



## مقدمة:

إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والشركات ترتبط إلى حد كبير بثقافة المنظمة وما يسود بها من قيم لذلك أصبح تعديل ثقافة المنظمة أو تغييرها مهمة من مهام العلاقات العامة وأوجبت الظروف المتغيرة في السنوات الأخيرة - أن تكون هذه المهام من أهم مهام علم الإدارة حيث أنها شاملة ومطلوبة ومتجددة أوقات التغيير وانتقال المجتمعات من حال إلى حال ومن حقبة إلى حقبة أخرى ومن وضع إلى وضع آخر تقتضيه الظروف المجتمعة. أن هذه المسؤولية تعد من مسؤوليات الدولة وأنها من مسؤوليات المنظمات والمنشآت أيضًا ومن ثم تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والتي تتولاها المنظمات الإنتاجية والخدمية.

يرى الباحثون أن المسؤولية الاجتماعية كمفهوم يهدف إلى ترويج ممارسات الأعمال المسؤولة للمنظمة وترتبط بشكل وثيق بالاستراتيجية العامة للمنظمة وأصبحت أولوية هامة من أولويات المنظمات والشركات باعتبارها عملية من عمليات المنظمة أو الشركة، حيث أنها تعطي قيمة مضافة للشركة والمنظمة، لما تحققه من منافع مباشرة وغير مباشرة وتحسن المسؤولية الاجتماعية من تنافسية الشركة، وهناك علاقة إيجابية بين الانغماس في المسؤولية الاجتماعية والنجاح المالى للشركة حيث وجد الباحثون أن أكثر حافز للممارسة الناجحه هو المنافع الاقتصادية المتحققة من خلال المنافع الغير المباشرة والمتحققة من تحسين سمعة الشركة وصورتها الذهنية.

وهنا تثار بعض التساؤلات عن ثقافة المنظمة وارتباطها لدى المسئولون والقادة بهذا السلوك وبالمسؤولية الاجتماعية بها.

وهل لدى المسئولون والقادة الإيمان الحقيقى والفعلى لدور المنظمة في المجتمع



وأدوارها تجاه أفراد ومؤسساته؟ أم أن الواجبات التى تؤديها المنظمة تجاه أفراد المجتمع هى من قبيل الترويج والتسويق لصورتها ومنتجات المنظمة أو خدماتها.

- وهل برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات تعد جزءاً من النسق القيمي الخاص بالمنظمة أو بالشركة؟ وهل يرتبط بثقافتها التنظيمية؟

- هل تختلف برامج المسؤولية الاجتماعية تبعاً لاختلاف ثقافة المنظمات؟

- هل تختلف برامج المسؤولية تبعاً لاحتياج المجتمع ومتطلباته أم تبعاً لإستراتيجية الشركة أو المنظمة وأهدافها؟

إذا كانت ثقافة المنظمة تدور حول الاعراف والقيم والاعتقادات السائدة داخل المنظمة والتى تعمل على تأكيد الانتماء وتقوية علاقه العاملين ببعضهم وبالأخرين من المتعاملين مع المنظمة.. فإن هذه الثقافة ستعكس فى مجملها على العاملين وعلى الجمهور الداخلى بوجه عام، بيد أن هذه الثقافة لا بد وأن تؤمن بأنها انعكاس لثقافة المجتمع الذى توجد به ومن ثم فإن علاقتها بالمجتمع الخارجى للمنظمة أى بالجمهور النوعى أو جماهير المصالح هى علاقة قوية يسودها التفاهم والوثام والنجاح فى تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنظمة ولذلك فهى تهتم بنشر القيم الإيجابية خارج المنظمة لتأكيد المعانى الطيبة وتقوية العلاقات بين المنظمة وجمهورها ومجتمعها المحلى..

وليس أوضح وأهم من ذلك سوى قيامها وإيمانها بدورها تجاه البيئة المحيطة بها وتقديم الأدوار التى تؤكد على إيمانها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه تلك البيئة وتجاه المجتمع الذى توجد به..

وإذا كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية قديم وممتد فى تاريخ المنظمات فإنه فى العصر الحديث قد اتسع وأصبح أكثر وضوحاً وإلزاماً وتطور تطوراً كبيراً كما سيتبين وفى هذا الصدد يرى P.Bennis أن إدارة العلاقات العامة تقوم بدور مهم فى تشكيل الثقافة العامة للمنظمة حيث يجب على المنظمة تطوير الرؤية التى ستصبح فيما بعد جزء من الصورة الذهنية المؤدية إلى تحقيق المستقبل المرغوب فيه للمنظمة وحينئذ تتحقق للمنظمة أهداف واتجاهات واضحة ويستطيع الأفراد العاملون بها

أن يعلنوا عن أنفسهم باستمرار إما عن طريق دورهم في المنظمة أو عن طريق دور المنظمة في المجتمع وهذا يعطى تأثيراً وحامساً قوياً يدفع دوماً إلى الإنجاز<sup>(1)</sup>.

وما من شك في أن المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه الأدوار وبرأى وبسلوك الجمهور خاصة وأن نتائج الابحاث أثبتت أن 70% من المستهلكين يفضلون الشراء من شركات لديها مسؤولية اجتماعية متميزة تجاه المجتمع. وأكد بحث أجرته (شركة هيل آند نولتون) على أن 79% من المستهلكين أكدوا على أن مواطنة الشركات تتدخل بشكل قوى في قرارات الشراء.

وأن القيام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين السمعة بشكل خاص للعملاء وخاصة منذ أن أصبح للسمعة الطيبة تأثيرات على رضا المستهلكين والعملاء، كما أن المسؤولية الاجتماعية وثيقة الصلة وترتبط بأهداف الاتصال الداخلى عمومًا فالموظفين يمثلون قناة اتصال قوية من خلال اتصالاتهم الايجابية خارج المنظمة عبر ما يقدمونه من معلومات للآخرين ومن خلال هذه المسؤولية الاجتماعية يزيد رضا وامتنان الموظفين<sup>(2)</sup>.

وهناك اهتمام عالمي متزايد نحو المسؤولية الاجتماعية والتي تحتاج لأن تكون مؤثرة وأن تأخذ شكلاً تنظيمياً له خطة محددة، وفي دراسة استقصائية أجرتها شركة ماكنزي الاستشارية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2008 حول تقدير قيمة المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمت عينة مكونة من 238 مديراً تنفيذياً وضح أن تزايد وعى المستثمرين لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية والبيئية يمكن أن يخفف من آثار الأزمات ويعمل على تحقيق سمعة جيدة للشركات كما أنه يؤدي إلى زيادة معدل الربح لتلك الشركات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية.

---

(1) Dave Needhan, Rob drans Field & Others, Business for higher Awards, 2nd. ed (U.S.A. Heire mann 1999).

(2) Gregory birth, laurallia; Communications: the practicing in the top 300 Companiein Switzerland / "paper ptesented to 10th Internationl conference on corporare reputation may 2003.

إذا اعتبرنا الأدوار التي تقوم بها المنظمات تجاه الجمهور وتجاه المجتمع نوع من الالتزام الأدبي والاجتماعي اتجاهها، فإنها نوع هام من المسؤولية الاجتماعية، وأن هذه المسؤولية في العصر الحديث بعد تزايد دورها وأهميتها أصبحت لها فلسفتها ومرجعيتها بل أصبحت قيمة من القيم الهامة يجب أن تمارس وتغرس في وأثناء الممارسة المجتمعية للمنظمات خاصة بعد التغيرات التي حدثت على المستويين الداخلي والخارجي.

لقد تطورت المسؤولية الاجتماعية من مجرد الأعمال الخيرة إلى استراتيجية عمل متكاملة وأصبحت ترتبط بجوهر واستراتيجية عمل المنظمات والشركات وأهدافها الرئيسية ويرجع المصطلح إلى القرن الثامن عشر حينما أعلن آدم سميث أن احتياجات ورغبات المجتمع تتحقق على أفضل وجه بفضل التعاون بين المنظمات الاقتصادية والمجتمع وتمثلت المسؤولية الاجتماعية في بداية مفهومها بالأخذ بالجانب السلبي، وهو أقل درجات المسؤولية الاجتماعية والذي تمثل في الامتناع عن أعمال تضر المجتمع أو تضر البيئة إلى أن وصل المفهوم إلى الجانب الإيجابي وهو الارتقاء إلى المشاركة في الأعمال التي تعود بالنفع على المجتمع أو تساهم في تطويره وتحسينه وترقية ظروف الحياة به وتحسين الظروف الحياتية لأفراد المجتمع ولذلك أصبح ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية.

- بأنها استخدام قدرة الأعمال لخلق عالم أفضل.
- وأنها التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- وتبعا لتعريف البنك الدولي فهي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

• أما آدم سميث (Adem Smiyth) فينظر لها بأن كافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالربح هنا أصبح هدفًا أحاديًا تسعى إليه المنظمة.

• والمسئولية الاجتماعية هي الأنشطة التي تمارسها المؤسسات في سبيل خدمة المجتمع.

• وهي الالتزام من قبل الشركات بالتصرف أخلاقيًا، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية ظروف المعيشة للقوى العاملة وعائلاتهم.

• والمسئولية الاجتماعية هي تذكير المؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه.

أما البعض فيرى أن مقتضى هذه المسئولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإدارتها المنفردة تجاه المجتمع<sup>(1)</sup>. وأنها تعمل على المساهمة في دعم البنية التحتية، بإنشاء الجسور والحدائق، والمساهمة في الحد من مشكلة البطالة ودعم بعض الأنشطة مثل إقامة أو تدعيم الأندية الترفيهية، واحترام العادات والتقاليد، ودعم مؤسسات المجتمع المدني، والدعم المتواصل لمراكز البحوث والمستشفيات، ودعم الرياضة والفن والتعليم وهي بهذا المعنى تعنى بخدمات البيئة ومتطلبات أفراد المجتمع.

المسئولية الاجتماعية تجاه البيئة:

يرى (Cannigan and Attala) أن المسئولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيًا أي تقع ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة ويعنى أن

---

(1) WWW. Mendicants.com/articles/shows.arnx? id: 40 availalile 4/3/2012, ahmed Ebada Elarab:

والمسئولية الاجتماعية Corporate social responsibility: هو العمل على تحقيق المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة داخل البيئة المشتركة<sup>(1)</sup>.

وهى ممارسة الشركة لدورها الاجتماعى فى المجتمع من خلال منع الأضرار التى يمكن أن تنتج عن عمل الشركة فى المجتمع والبيئة والمشاركة فى تنمية المجتمع أو البيئة، والمشاركة فى حل مشكلات الآخرين، مع رعاية بعض الأحداث والمناسبات الهامة، ورعاية بعض المشروعات والإنشاءات القومية فى المجتمع.

وفى هذا الصدد يعرف Robinson سمعة الشركة بأنها الرابطة العاطفية بين المستهلكين والشركة، والتى تكتسب عن طريق المسئولية الاجتماعية ويعرفها Bromley بأنها ما يتم اعتقاده بصفة عامة عن شيء أو شخص.

وتسعى المنظمات إلى تعميق علاقاتها مع المجتمع الذى تتواجد فيه وتتعامل معه وتتميز هذه العلاقة بالالتزام والحساسية تجاه واحتياجات أفراد هذا المجتمع وتلعب المنظمات فى هذا الصدد دورًا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حتى يكون المجتمع هو المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال بنجاح وتقديم.

لذلك تعمل المنظمة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الجمهور من المستهلكين والعملاء وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات والخدمات والالتزام الكبير بالكمال ورضا وسلامة الزبائن وهو ما يسمى بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات تجاه البيئة والمجتمع الذى توجد فيه.

المسئولية الاجتماعية والأداء الاجتماعى:

وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعى حينما أوضح "Sheldon" أن "مسئولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعى والمنفعة المتحققة للمجتمع. وفى عام 1972 أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار "المسئولية الاجتماعية

---

(1) محمد محمد البادى، المنهج العلمى للعلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة، ط1، القاهرة: (العربى للنشر والتوزيع، 1981).

للبيئة ومنظمات الأعمال "بضرورة" إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد. ومع استجابة العديد من منظمات الأعمال لهذا الطرح الجديد الذى فرضته البيئة وتبنيها لفكرة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلى والخارجى عمل المشرع القانونى على وضع الضوابط والقواعد القانونية ليضفى سمة الإلزام للتحقق من عمل المنظمات بهذه المسؤولية وليؤكد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعى لم يعد خياراً وإنما هو أمر ملزم للاستمرار والبقاء بالمجتمع، وفى هذا الصدد دعت لجنة التطوير الاقتصادى بأمريكا المنظمات إلى إعادة النظر فى أفقها الاجتماعى وأن يكون تأسيسها معتمداً على كونها منظمات اقتصادية- اجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط دون الأهداف الأخرى.

كما أن هناك علاقة بين الأداء الاجتماعى للمنظمات، وإدارة سمعتها من خلال التأثير على الاتجاهات، وإدراك الفئات المختلفة للجماهير الأساسية، وبناء الثقة بين المنظمة وجماهيرها، مما سوف ينعكس بشكل إيجابى على سمعتها فى السوق، فالمنظمة التى تقوم بمهام المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع تحظى بسمعة جيدة، بل وأصبح الأداء الاجتماعى للمنظمات معياراً تقاس به سمعة المنظمات ومكانتها بعد أن كان تقييمها يتم فقط بالاعتماد على مركزها المالى، أو على قدرتها الربحية.

وبانتشار الوعى الاجتماعى فى إطار المحيط الاقتصادى وبالتتابع المنطقى للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الضرورى إدماج فكرة المسؤولية فى السياسة العامة للمنظمة.

وفى مرحلة الاقتصاد المعرفى وثورة المعلومات أصبحت أغلب المنظمات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيها اتجاه مختلف أصحاب المصالح. أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وللمجتمع تتمثل فى تحسين الخدمات التى تقدم للمجتمع، وخلق فرص عمل حقيقية، ودفع الأجور

العادلة، وضمان سلامة العمال والموظفين، والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية<sup>(1)</sup>.

وبناء على ذلك تتجسد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في:

– المسؤولية الاقتصادية.

– المسؤولية القانونية.

– المسؤولية المنتظمة.

– المسؤولية الاجتماعية (المجتمعية).

إلى جانب المسؤوليات الأخلاقية Ethical Responsibilities: ويمثلها البعد التطوعي، أي أن أعمال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تتم بشكل تطوعي دون إلزام من القانون وتقوم بها المنظمات بدافع أخلاقي.

ولذا يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تقوم على إلتزام المنظمة بمسؤوليات متعددة ومتدرجة في الأهمية، حيث أن المسؤولية الاقتصادية للمنظمة تقع في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ثم المسؤولية القانونية ثم المسؤوليات الأخلاقية ويقصد بها أنماط السلوك التي لا يتضمنها القانون ولكنها مطلوبة من المنظمات في علاقاتها الاجتماعية مع الجماهير مثل الإدارة مع العملاء أو الموظفين، والحرص على المصلحة العامة للمجتمع في أعمالها، ثم المسؤوليات المتنوعة وهي المجالات التي يرغب المجتمع من المنظمات أن تتحمل بعض مسؤولياتها مثل أنشطة دعم البرامج التعليمية والبحوث، والمساهمة في تطوير وتحديث بعض المناطق في المجتمعات المحلية<sup>(2)</sup>.

المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المنظمات:

هناك علاقة ارتباطية واضحة بين حوكمة الشركات، وأدائها للمسؤولية الاجتماعية فحوكمة الشركات تشير إلى الآليات التي تكفل حماية أصحاب المصالح

(1) <http://mbagroup.3.org/t10-topic>.

(2) كريمان فريد، المسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي: جهود اتصالية فعالة لحل مشاكل المجتمع، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية 2001م).

وتضمن فاعلية عمل المنظمة، بينما تشير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى الهدف من عمل المنظمة والاهتمام بأصحاب المصالح باختلاف طبيعتهم.

ويعد تطبيق المنظمة لمبادئ الحوكمة أحد أهم سبل تحقيق الإدارة الرشيدة حيث يؤدي التطبيق المتوازن لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى العمل على تطبيق مفهوم الإدارة الاجتماعية الذى يعنى إدارة أصول المنظمة بما يحقق رفاهية المجتمع، وتعزيز مفهوم التسويق المجتمعى الذى يضمن مراعاة القيم ويحقق الرفاهية المجتمعية.

وتعزز برامج المسؤولية الاجتماعية مفهوم مواطنة المنظمات Corporate Citizenship: حيث ارتبط مصطلح مواطنة المنظمات والشركات في بوسطن College عام 2004م بأن المنظمة الجيدة هى التى تهدف إلى الربح ودفع الضرائب وتقديم خدمات ومنتجات جيدة وتعامل موظفيها بشكل جيد، وفي الوقت نفسه فإنها تعمل على تحسين أوضاع المجتمع الذى تعمل فيه بشكل أخلاقى. ولذلك تطلق بعض المنظمات على المسؤولية الاجتماعية مفهوم مواطنة الشركات أو المنظمات خصوصاً على مستوى الشركات التى أدركت ضرورة وجود خطة فعالة للإدارة، حيث أصبحت مواطنة الشركات من الاستراتيجيات المهمة التى تهتم بها العديد من المنظمات.

وتحرص المنظمات على تقديم تقرير عن برامجها في المسؤولية الاجتماعية بما يساهم في اكتساب المنظمة قيمة مضافة، وكذلك تعزيز السمعة عن طريق الإمداد بالمعلومات الموثقة الخاصة بتلك البرامج الاجتماعية، وتقديم تقرير الاستدامة.

وبهذه المعانى السابقة فإن المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى تحقيق التزامات نحو المجتمع ونحو البيئة التى يوجد بها هذا المجتمع وذلك من خلال ما يلى:

1. التفاعل مع مشاكل وهموم المجتمع المحلى والمساهمة الفعالة في تخفيف المعاناة وتقديم يد العون والمساعدة والنهوض بفئات المجتمع من خلال العمل التطوعى.



2. تحفيز الموظفين وتشجيعهم للتفاعل مع المجتمع والتواصل معه.

3. تنمية المهارات وخلق الإحساس بالمسئولية لدى العاملين والموظفين تجاه مجتمعهم وخلق روح التعاون والمحبة تجاه المجتمع المحلي بكافة فئاته.

المسئولية الاجتماعية والأهداف التسويقية:

وبناء على ذلك يمكن للمنظمات والشركات من خلال توظيف جزء من أموالها نحو أهداف مجتمعية تحقيق عدة أهداف تسويقية ولا ينحصر ذلك في التبرعات والإعانات بل في تحقيق أهداف ترويجية وأخرى تسويقية تتمثل الأهداف التسويقية في خلق عملاء محتملين استناداً إلى عامل المنافسة كعامل مؤثر في المسئولية الاجتماعية بالارتقاء بالقطاعات وتحويلها إلى قطاعات منتجة أما الأهداف الترويجية فمن خلال قيام الشركات برعاية أنشطة اجتماعية هادفة لتنمية الشباب مثل المساهمة في دعم وتأهيل المراكز الداخلية والمنتديات الثقافية والاجتماعية للشباب في المناطق الأقل نمواً وتقديم خدمات التدريب والتأهيل التي تقدمها المنظمات للخريجين أو تأهيل وابتعاث الشباب المتميزين أكاديمياً بما يوفر كادراً مدرباً بإرسال الشباب لبعثات داخلية وخارجية لرفع مهارتهم علمياً وعملياً.

تدعيم أعمال المجتمع المدني:

لبناء شراكة فعلية بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الأعمال وتحت مظلة الأجهزة الحكومية، تقوم الشركات والمنظمات برعاية أو دعم مشروعات مجتمعية انطلاقاً من العوامل الآتية:

1- المعالجة: مساندة الشركات لمشروع مجتمعي يخفف من أثر المشاكل المجتمعية والتي تحدث نتيجة لمزاولة الشركات لعملياتها الأساسية على سبيل المثال (تنشئ مستشفيات متخصصة).

2- المنافسة: تدعم المشروعات التي تعزز من قدرة المجتمع على الاستفادة من

أعمال الشركة لقطاعات معينة في المجتمع وتسترد تمويلاتها بأقساط منتظمة وميسرة وبهوامش مناسبة.

ولذلك فإن نجاح المنظمات والشركات للقيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد على التزامها بثلاثة معايير هي الاحترام والدعم والحماية:

- الاحترام والمسئولية، بمعنى احترام الشركة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).
- دعم المجتمع ومساندته.
- حماية البيئة، من حيث الالتزام بتحسين الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمنظمات والشركات:

يتم تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال مؤشرات هي:

1. مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين: ويشمل تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي.
2. مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل تكاليف الأداء الاجتماعي لحماية الجمهور من مخاطر البيئة.
3. مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن تكاليف الأداء للإسهام في خدمة المجتمع.

وقد قسم البعض المنظمات تبعاً لمسئولياتها الاجتماعية بالربط بين المنظمات وبين أدائها المالي ومسئولتها الاجتماعية وذلك طبقاً لخمس مستويات هي:-

تقسيم المنظمات تبعاً لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية<sup>(1)</sup>:

1- المستوى الأول: المنظمات الخارجية عن القانون (اللا مسئولة): يشتمل هذا

---

(1) دعاء عاشور: (مرجع سابق).

المستوى على المنظمات التي لا تلتزم بالقوانين، والقواعد، والمعايير المقبولة من قبل المجتمع (بمعنى عدم الالتزام بإجراءات السلامة في مواقع العمل، وعدم الالتزام بعدد ساعات العمل، وتلويث البيئة، وخرق القوانين)، والمنظمات التي تنتمي إلى هذا المستوى الأول لا تحقق مستوى عالي من الربحية، وخاصة في الأجل الطويل حيث إنها تعمل مخالفة للقوانين، وتقدم العديد من الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية برصد مخالفاتها، وعادة تنتهي هذه المنظمات إلى الوصول لتضرر سمعتها بشدة نتيجة تعرضها لعقوبات إغلاق وإنهاء نشاطها إذا لم توفق أوضاعها مع القوانين.

2- المستوى الثاني: المنظمات المنضبطة: تلتزم المنظمات في هذا المستوى بالحدود الدنيا من القوانين، والقواعد، والمعايير المقبولة من المجتمع (إنتاج منتجات مطابقة لمعايير الأمان، الحدود الدنيا المقبولة للأجور، ومعالجة المخالفات لتتوافق مع قوانين البيئة، بالإضافة إلى تبنيها عدد بسيط من برامج المسؤولية الاجتماعية)، فهذه المنظمات تلتزم بالقوانين المطبقة، ولكن أدائها لمسئوليتها الاجتماعية يكون في أضيق الحدود، ومثل هذه المنظمات ليس لديها ميزة تنافسية تقدمها للعميل، وبالتالي هناك قيود على قدرتها التنافسية، وتحقيقها للربح، وعلى تمتعها بسمعة ايجابية.

3- المستوى الثالث: المنظمات غير المنتظمة بالأداء الاجتماعي (المتقطعة) Fragmented: وهي المنظمات التي تقوم ببعض الأنشطة المتقطعة للمسؤولية الاجتماعية (إنشاء جمعية خيرية، أو إنشاء وحدة رعاية صحية للعاملين وأبنائهم، إنتاج منتجات، خدمات ذات جودة والحصول على شهادة ISO 9000)، والالتزام الاجتماعي لهذه المنظمات يكون محدودًا لكونه متقطع وغير مستمر، مثل تلك المنظمات لا يتوقع حدوث تحسن في أدائها المالي، فقيام المنظمة بمراعاة مصالح كل من العملاء والموظفين كأحد أصحاب المصالح لدى المنظمة يتطلب القيام بأنشطة متكاملة من أجل تحقيق الأرباح، وبالتالي فإن قيام المنظمة بمجموعة أنشطة متقطعة غير كافٍ لتحقيق الأرباح، ولتحسن أدائها المالي والاجتماعي، وسمعتها.

4- المستوى الرابع: شركات تضع وتنفذ استراتيجيات للأداء الاجتماعي: المنظمات التي تنتمي لهذا المستوى ذات تحركات منتظمة في عدة مجالات متعددة للوصول إلى أفضل أداء اجتماعي لوجود رؤية تنظيمية استراتيجية لها، وتلك المنظمات تظهر العلاقة بوضوح بين قيام المنظمة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء المالي لهذه المنظمات، لكونها تقوم برعاية مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح على افتراض أن هذه الأنشطة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي والاجتماعي، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابيًا بقوة على سمعتها.

5- المستوى الخامس: منظمات تحقق الدعم الاجتماعي<sup>(1)</sup>: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عند هذا المستوى مبادرة أخلاقية، يجب أن تقوم بها المنظمات بغض النظر عن التبعات والعواقب المالية سواء كانت إيجابية أم سلبية، فإدارة هذه المنظمات ترى أن تحقيق الأرباح وتعظيم ثروة الملاك ليس الهدف الوحيد لوجود المنظمة، وإنما على هذه المنظمات أن تعمل على تنمية المجتمع، وتمتاز المنظمات التي تنتمي لهذا المستوى بنفس مزايا المستوى الرابع، مثل سياسات قوية لإدارة الموارد البشرية، ومبادئ أخلاقية، الاهتمام برضا العملاء، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى التزامها بأحداث تغير في المجتمع حتى يصبح أفضل وهناك صعوبة بين الربط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي لهذه المنظمات وهذه المنظمات تقوم بعملها ونشاطها بناء على اعتقاد شخصي. غير أنه من المعروف أن للمسؤولية الاجتماعية أبعاد ثلاث هي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي:

- أن مجالات المسؤولية الاجتماعية تتمثل في البعد الاقتصادي: هذا البعد الذي يشير إلى خلق القيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات، ومن خلال خلق فرص العمل ومصادر الدخل.

(1) دعاء عاشور: (نفس المرجع السابق).

- والبعد الاجتماعي، وهذا يشمل مجموعة متنوعة من الجوانب المتعلقة بتأثير عمليات الشركة على البشر داخل وخارج المنظمة، مثل علاقات العمل السليمة والصحة والسلامة.

- والبعد البيئي، هذا البعد الذي يتعلق بآثار أعمال وأنشطة الشركة على البيئة الطبيعية.

ثقافة العمل وتطبيق المفهوم:

يمكن تلخيص دوافع المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات والمنظمات إلى تعدد أبعادها:

- تحمل المسؤولية تجاه النفس والأسرة والمجتمع.
- المشاركة في عمل الخير هو أساس الاستقلال الاقتصادي.
- سعى الحكومات إلى تشجيع أفراد المجتمع لكي يساعدوا أنفسهم.
- ربط المسؤولية الاجتماعية بالمعتقدات والقيم الأخلاقية الإسلامية والإنسانية.
- رد الجميل للمجتمع بالإنفاق على الأعمال الخيرية.
- الالتزام الإيجابي للشركات والمؤسسات والمنظمات تجاه المجتمع من خلال تنمية الموارد البشرية.
- وتستند المسؤولية الاجتماعية على المبادئ والقيم الآتية والتي يستند إليها المفهوم وهي:

- احترام سيادة القانون.
- الشفافية.
- احترام حقوق الإنسان.
- احترام معايير للسلوك.
- السلوك الأخلاقي.

كيفية تحقيق المنظمة للمسؤولية الاجتماعية:

ويمكن أن يتحقق على النحو التالي:-

- على المنظمة أن تؤمن بضرورة وأهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين أنه أمر واجب على كل منظمة اتجاء المجتمع الذي تعيش فيه وهو أمر لا تفضل به المنظمة على مجتمعها بل تلتزم به.

● وضع هيكل إدارى ينسق بين الالتزامات ببرامج بالمسؤولية الاجتماعية وبين أعمال ومهام المنظمة من حيث نشاطها، ثقافتها والتحديات التى تواجهها وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل المسئولين وصانعى القرار فى المنظمة.

● تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها فى ثقافة المنظمة وبالنظام المتبع بالمنظمة فى مجالات التوظيف، الترقية، والمكافآت...الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخلياً من خلال وضع برامج المحاضرات، تقديم المعلومات للموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

ارتباط المسؤولية الاجتماعية بثقافة المنظمات:

تمثل الثقافات القوية قوة محركة حيث يفضل العاملون ويختارون البقاء فيها ويخلصون لها ويستمتعون بالعمل فيها، كما تتميز هذه المنظمات والمؤسسات بوجود الإجماع عند موظفيها وما ترشدهم إليه القيم والافتراضات الأساسية، السائدة داخل المنظمة وتنتقل الثقافات القوية إلى خارج المنظمات والمؤسسات لتؤثر فى الصور التى تتكون عن المنظمة أو المؤسسة وتتيح لها العديد من الفرص والتحديات.

وتأسيساً على الفرص والتحديات التى تأتى للمنظمة أو الشركة من الممارسة والمشاركة فى المسؤولية الاجتماعية، فإن التحدى الأكبر هو دمج المسؤولية الاجتماعية كجزء نشط وأساسى فى إستراتيجية المنظمة، للوصول إلى ما يسمى بمواطنة الشركة، ولذلك يجب الأخذ فى الاعتبار المستويات الإستراتيجية المختلفة للمنظمة وعلاقاتها المتداخلة معاً، وهى:

1- مستوى ثقافة الشركة Corporate Culture level: بصفة عامة فإن ثقافة الشركة تحقق مناخ وإطار عام للقيم والمعتقدات الراسخة والمشاركة بين العاملين داخل المنظمة. ويعتبر تقبل المسؤولية الاجتماعية كجزء من ثقافة الشركة وحوكمة الشركة خطوة هامة فى سبيل استمرار تطوير وتنمية قيم

الشركة ومعتقداتها وثقافتها) وفي هذا السياق لا تعمل ثقافة المنظمة فقط على تشجيع العاملين على المشاركة واتخاذ السلوك الموالى لمواطنة الشركة بل تعمل على تشجيعهم على نقل القيم والمشاركات الخاصة بالمفهوم لأصحاب المصالح. وعلى الشركة أن تتصرف كمواطن صالح تعمل على تطور علاقة مستدامة مع أصحاب المصالح المرتبطين بها، وتحسين العمليات الداخلية والهياكل والثقافات الداخلية للشركة.

2- مستوى التجديد والابتكار والإبداع innovation level: يمكن لثقافة الشركة المبنية على المسؤولية الاجتماعية أن تؤدي إلى إحداث عمليات تعلم داخلية وخارجية مستدامة. حيث أنه لو توافرت الفرصة للموظفين المشتركين في المشاريع الخاصة بمواطنة الشركة ستؤدي إلى وجود عمليات تعلم وابتكارات وأفكار مستحدثة، من خلال المشاركة والتفويض في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وتأتي لثقافة الشركة وتطوير الموارد البشرية الخاصة بالمكونات والعناصر الاجتماعية.

3- مستوى المجتمع المدني Civil Society Level: يتمثل دور منظمات الاعمال في المجتمعات الحديثة في التغيير، حيث أن الأوضاع الجديدة الخاصة بعمليات التعلم المترابطة على المستوى الاجتماعي يمكن أن تخلق أشكالاً جديدة ومستحدثة من الحياة الاجتماعية للشركة والابتكار والمستحدثات الاجتماعية للشركة.

المسؤولية الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي:

فيما يخص مواطنة الشركات، فإنه يمكن توضيح الإطار العام لفكرة المستحدثات الاجتماعية للشركة من خلال النظر للمنظمات والشركات في هذا العصر بأن لا تتوقف على التعلم من خلال خبرات الماضي فقط، ولكن من الأساسى والضرورى لها أن تستشعر اتجاهات المستقبل وأن تستفيد وتتحول إلى القيمة المضافة لكل من المنظمة أو الشركة والمجتمع على حد سواء ويمكن لمواطنة

الشركة وما تحمله من المسؤولية الاجتماعية أن تساعد في مواجهة هذا التحدى من خلال: المنفعة الاقتصادية - عمليات الاستدامة - مبدأ العدالة والمساواة- مبدأ المسؤولية الشخصية، والتي تؤدي إلى خلق مثلث خاص بالاهداف المبنية على القيم (خط القاعدة الثلاثي triple bottom line) وكذلك تؤدي إلى تطوير شبكات للسلوك العالمى (اقتصاد - حكومة- مجتمع مدنى) مبنية على أساس هذه القيم<sup>(1)</sup>.

ولذلك توجد ثلاث مستويات للتخطيط الاستراتيجى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية هى: مستوى المنظمة، مستوى نشاط الأعمال، المستوى الوظيفى.

● أن إستراتيجية المنظمة توضح مسار المنظمة ككل وتجاوب على السؤال التالى: ما النشاط الذى ينبغى أن ندخل فيه؟.

● أما إستراتيجية مستوى نشاط الأعمال فهو الذى يدخل فى كل نشاط منفرد داخل المنظمة.

● أما الإستراتيجية الوظيفية فيتم إعدادها داخل كل مجال وظيفى فى المنظمة، مثل وظائف التسويق، والتمويل، الإنتاج، والموارد البشرية، والتصميم الوظيفى، والبحث والتطوير.

أن كل مستوى استراتيجى يعد مهمًا للمنظمة. وترتبط هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمى للمنظمة، كما ترتبط هذه المستويات الإدارية بالتخطيط الاستراتيجى للمنظمة.

ارتباط الثقافة التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية

ومن أجل الحفاظ على المنظمة وفى تشكيلها وبنائها، فإنها تعمل للسعى لنشر ثقافة تنظيمية ذات دور اجتماعى مسئول، ويتطلب تحقيق ذلك استخدام المنظمة للعديد من الاستراتيجيات والآليات وفى مقدمتها المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم يصبح من الضرورى تحديد هوية المنظمة ودورها الاجتماعى والعلاقة بينها وبين

---

(1) مرفت أحمد سليمان: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لتحقيق السمعة فى الشركات المصرية والعالمية دراسة ميدانية دكتوراه - كلية الآداب - جامعة حلوان 2013م.



الاتصالات المؤسسية وتحسين الصورة والسمعة وكذلك التعرف على كيفية إدارتها لهويتها وارتباطها بثقافة المنظمة ومسئوليتها الاجتماعية.

الهوية العامة للشركة وارتباطها بثقافتها ومسئولياتها:

تعتبر العلاقة بين المنظمة والمنتج هي المدخل المتعمد الذي تتبعه المنظمة في بناء وتشكيل العلاقة بين منتجاتها وكيونيتها وهويتها. ويمكن لهذه العلاقة بناءً على طريقة بنائها- أن تخلق ثلاثة فئات من الهويات العامة للشركة وهى:

1- هوية أحادية (موحدة): تحدث عندما تستخدم الشركة اسمها فقط في كل اتصالاتها الخارجية.

2- الهوية الموقعة (المدعمة): تحدث عندما يكون للشركة عدد من المنتجات والأعمال التي يكون لها هوية شبة مستقلة ولكن أيضاً موقعة خارجياً باسم الشركة وعلامتها.

3- هوية الماركات: وتحدث عندما تقدم الشركة وتروج عدد من المنتجات دولياً على أن تكون غير مرتبطة ببعضها، حيث يتم التخطيط والإدارة في كل شركة لكل ماركة على حدة<sup>(1)</sup>. وهذه الهويات المتنوعة ترتبط بثقافة المنظمة وممارستها لنشاطها (كما سبق القول).

ولذلك فإن الأدوار الاجتماعية للمنظمة تعبر فيها عن هويتها من خلال مجموعة الأدوار المتعددة التي تقوم بها.

1- الدور النفعي أو العملي: ويعنى الممارسة النافعة للمسئولية، والتي تضيف قيماً للجماهير.

2- الدور الحيادي: ما زالت تلك الأدوار لم تستخدم كما يجب.

3- الدور المحافظ: وهو وسيلة للدفاع عن الاهتمامات الأكثر نفوذاً في الشركة.

4- الدور الأساسى أو الجوهرى: وهو وسيلة لترويج التحسينات والإصلاحات في الشركة.

---

(1) نفس المرجع السابق.

5- الدور المثالي: وهى الآلية التى تمكن الجماهير والمنظمة من التفاعل معًا لتحقيق الاعتماد المتبادل.

6- الدور النقدى: وهو جزء من النظام الكلى للمنظمة يوجه لتقييم أخلاقيتها وتأثيرها على المجتمع.

أهم المسئوليات التى تقدمها المنظمات للمجتمع ويرى الباحثون أن من الالتزامات التى تقوم بها المنظمات للمجتمع وهى تطبيقات لأنواع المسئولية الاجتماعية:

وتتنوع هذه المسئولية ما بين خدمات اجتماعية أو ثقافية أو بيئية والتى تتمثل فى مجموعة الأنشطة التى يجب أن تكون موجود بالمنظمات وتقدمها للمجتمع.

أنواع النشاط المقدم من المنظمة تجاه المجتمع

- 1- تحسين وتهيئة الجو الذى يعمل به العاملون.
- 2- الرعاية الصحية للعاملين وأسرهم.
- 3- تقديم المنح العلمية للباحثين وتطوير الأبحاث.
- 4- المشاركة فى حماية البيئة والتوعية بأهمية الحفاظ على البيئة.
- 5- تدعيم العاملين بالشركة ماديًا ومعنويًا بالمساعدة على ترقيتهم.
- 6- توفير فرص كافية لتنمية مهارات العاملين فى الشركة.
- 7- الإدارة العليا ودورها فى توفير سياسات مرنة لتوفير بيئة جيدة للعمل.
- 8- المصداقية فى التعامل مع عملائها وموظفيها والحرص عليهم.
- 9- المساهمة فى الحملات التى تهدف إلى تدعيم مصلحة المجتمع.
- 10- مساعدة الحكومة فى حل المشكلات الاجتماعية.
- 11- الاهتمام بقضايا حقوق الإنسان وعمالة الأطفال.
- 12- الحرص على توافق منتجاتها مع المعايير المحلية والعالمية.
- 13- توفير خدمات عالية الجودة تخدم مصالح المستهلكين.
- 14- التعاون مع الشركات المنافسة لدعم مصلحة المجتمع.
- 15- التنافس بشكل أخلاقى مع الشركات الأخرى.

المكتسبات التي تحققها المنظمات بتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية:

من وجهة نظر الباحثين فإن المزايا والمنافع المتحققة للشركة من ممارسة الأنشطة الاجتماعية وما تعود به برامج المسؤولية الاجتماعية على الشركة أو المنظمة يمكن تلخيصها فيما يلي.

- 1- تحسين صورة الشركة لدى الجمهور.
- 2- اكتساب سمعة متميزة للمنتج الذي تنتجه الشركة.
- 3- مساعدة الشركة على خلق علاقات جيدة مع المستثمرين وجذبهم للتعامل مع الشركة.

- 4- تساعد على رفع نسبة الأرباح.
- 5- تساعد في خلق مكانة متميزة للشركة في سوق العمل وجذب عمالة أفضل.
- 6- دفع العاملون إلى الإنتاج بشكل أفضل.
- 7- خلق جو من الرضا الوظيفي داخل الشركة.

مبادئ ومركزات المسؤولة الاجتماعية:

المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي:

بأن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات وكافة الأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

المبدأ الثاني: القيم والاخلاقيات: (Ethics)

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الاخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة ومع البيئة والمجتمع الخارجى.

المبدأ الثالث: المتابعة والمحاسبة: (Accountability)

إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة في فترات زمنية مختلفة لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

المبدأ الرابع: التوازن وتقوية وتعزيز السلطات والمسئوليات (Empourment)

العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح

المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

#### المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج:

ليست المسؤولية الاجتماعية تجاه الجمهور والبيئة والمجتمع المحلي فقط ولكنها تمتد لتشمل الأعمال والمخططات الرئيسية المتعلقة بأصحاب رؤوس الأموال حيث تعمل المؤسسة على تدعيم المساهمين برأس المال بمعدل وعائد تنافسي وتحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

#### المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل:

عدم إغفال حقوق العاملين بأن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وأن تكون بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

#### المبدأ السابع: العلاقات التعاونية Coraborative Relation ship:

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

#### المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات<sup>(1)</sup>.

#### الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات:

أن تأمین نجاح الشركة أو المنظمة والمحافظة على زيادة النجاح واستمراره يتطلب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، ومدير الشركة الواعي المدرك لمتطلبات جماهير الشركة الداخلية والخارجية، والمدرك للتغيرات الحادثة في مجال الاقتصاد

---

(1) مرفت سليمان: (مرجع سابق).

والأعمال يسعى لإنشاء قسم للمسئولية الاجتماعية أو يضع خططاً سنوية ذات أهداف واضحة للمساعدة في تحقيق وممارسة هذه المسئولية الاجتماعية للشركات والمنظمات حيث أصبحت من المبادئ الحيوية للتنمية المجتمعية لاستمرار تواجد الشركة في المجتمع. وحتى تكون المسئولية الاجتماعية للشركات فعالة فإنها تحتاج إلى أن تأخذ شكلاً منظماً تحدده خطة وأهداف واضحة ومحددة بدلاً من الجهود والأنشطة التي تنتشر بشكل عشوائي غير منتظم في العديد من الاتجاهات. وهذا مرتبط بثقافة العطاء من أجل التنمية، حيث أن معظم جهود رجال الأعمال موجهة نحو أعمال خيرية غير تنموية، متجاهلة المشاريع التنموية التي يمكن أن تغير من حياة الناس وتنقلهم لمستويات معيشية أفضل بشكل مستمر ودائم.

إن تحقيق مفهوم المسئولية الاجتماعية وتحقيق الهدف الأساسي لأية شركة هو العمل على تحقيق مزيد من الربح كضرورة لبناء الشركة، ولكنه بمثابة هدف يتحقق داخل إطار من الإعتبارات الإنسانية والاجتماعية. وذلك لا يعنى أن تقوم المنظمة أو الشركة وأن تهتم بالبرامج الاجتماعية على حساب التضحية ببعض أهدافها الاقتصادية، دائماً بل يجب تحديد أعمال الشركة وبرامجها للمسئولية الاجتماعية وفقاً لإمكاناتها ومواردها وبما لا يضر بمصالحها الاقتصادية في نفس الوقت<sup>(1)</sup>.

ومما سبق يمكن معرفة مدى أهمية المسئولية الاجتماعية للشركات وتأثيراتها على صورة وسمعة الشركة، ولذلك فإنها قضية هامة وملحة تحتاج إلى المتابعة للتوصل إلى نتائج حاسمة تساعد القائم على إدارة هذه المسئولية في الشركة أو المنظمة في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها بطريقة تجعلها أكثر نجاحاً وتأثيراً. حيث أن هذا المجال في حاجة ماسة إلى وجود نموذج أو هيكل إرشادي يلقي الضوء على

---

(1) كريم محمد فريد، المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الوحدات الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاعين العام والخاص، دراسة دكتوراه ، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1989.

الأسلوب الأفضل لتحقيق التوازن بين متطلبات المجتمع والمسئولية الاجتماعية من ناحية والحفاظ على مستوى ربحية الشركة من ناحية أخرى، بل أنه يمكن مع استخدام الأسلوب العلمى أن يتم تجنيد المسئولية للشركة بحيث تكون أداة أساسية في زيادة وتعظيم أرباح الشركة.

وعلى الرغم من اهتمام العديد من المنظمات الأجنبية بهذا الموضوع، إلا أن المنظمات العربية ما زالت قليلة الاهتمام به، وهناك حاجة لإجراء الدراسات العربية لإثراء والتعرف على مدى مساعدة المنظمات العربية للاهتمام بنموذج خاص بتخطيط وإدارة المسئولية الاجتماعية للشركات بناءً على المتطلبات والظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمجتمع.

- عوامل نجاح الشركات والمنظمات في ممارسة المسئولية الاجتماعية:

هناك شركات تمارس المسئولية الاجتماعية بدافع أخلاقى، وشركات أخرى تعتبرها أحد أعمالها وتنتظر جنى الأرباح وتحقيق فرص تسويقية واجتماعية. ويمكن تحديد السمات الرئيسية للشركات الممارسة للمسئولية الاجتماعية واعتبارها شرطاً لتحقيق فرص اجتماعية واقتصادية هامة فيما يلى:

1- أن ترتب رؤيتها وخططها على أن تتسق مع ممارسات الأعمال المسؤولة اجتماعياً.

2- أن تكون قيادات الشركة مفعمة بالإيمان بهذه القيم والأهداف وتعتنقها.

3- أن تقوم بالاتصالات التى تعبر عن أغراضها ورؤيتها وقيمها، وترابطها مع أعمالها.

4- التدعيم والتشجيع من خلال الثقافة التنظيمية السائدة والعمليات والمكافآت والجوائز للقائمين على إدارة المسئولية.

5- وضع آليات فعالة لسد أى فجوة فى القيم أو اعتناقها أو تنفيذها.

6- وضع عمليات فعالة للتعامل مع المخاطر وتزويد الفرص المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية.

- 7- لابد من وضع صناعة القرار في يد الإدارة الأعلى في المنظمة.
  - 8- القيام بعمليات فعالة لدعم العلاقات والارتباطات الخاصة بأصحاب المصالح.
  - 9- وضع قواعد أخلاقية تحكم العلاقات مع أصحاب المصالح للشركاء في المنظمة.
  - 10- وضع مقاييس مناسبة وعمل تقارير مستمرة عن أداء الشركة.
- وعلى أساس هذه الفرص يتم تطوير استراتيجية الشركة، ويكون لها تأثير قوى على الاتجاه الاستراتيجي للشركة، وتعتمد على القيم والسياق الاجتماعي الخاص بالمسئولية الاجتماعية وهناك منافع أخرى تعود على الشركات والمنظمات من ممارسة المسئولية الاجتماعية من وجهة نظر أخرى.

أسباب ممارسة بعض المنظمات والشركات للمسئولية الاجتماعية:  
ترجع أسباب الممارسة إلى:

- 1- المساهمة في المسئولية يؤدي إلى تحقيق خصومات كبيرة في الضرائب المستحقة.
- 2- حصول الشركات على إعلانات مجانية ومقالات ونشر مجاني في وسائل الإعلام.
- 3- جذب المواهب والكفاءات للعمل في الشركة.
- 4- ترسيخ القيم الطيبة للشركة وتقليل نفقات ترسيخها وتعميقها.
- 5- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الشركة للمسئولية والسلوك الشرائي للمستهلكين.
- 6- توجد علاقة ايجابية واضحة ومعروفة بين حجم الشركة ومستوى المسئولية الذي تمارسه، وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات.

التطور التاريخي لظهور المسئولية الاجتماعية في مصر والعالم كثقافة للمنظمة:  
يرى بعض الباحثين أن ظهور مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات والمؤسسات يؤرخ له في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ويعتقد أن بروز

المسئولية الاجتماعية جاء نتيجة لردود فعل العالم ضد العولمة. وفي نهاية التسعينات وبداية الألفية الثالثة أصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية تعبر عن إستراتيجية راسخة للمنظمات والمؤسسات. مما قاد إلى تطوير المفهوم المعروف بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة والشركة.

يمكن رصد بداية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات منذ عام 1916 في كتابات موريس كلارك في دورية "political Economy journal" حيث كانت بداية ظهور المفهوم في ثلاثينات القرن العشرين. حيث علق (Dodd 1932) بأن المسئوليات الاقتصادية للشركة تجاه مالكيها، فإن المديرين لديهم مسئوليات اجتماعية تجاه المجتمع. وفي عام 1953 قدم Bowen المسؤولية الاجتماعية باعتبارها التزام اجتماعي، وهذا الالتزام يكون من خلال مواصلة تلك السياسات وصنع هذه القرارات وإتباع نفس الخطوط من الأفعال المرغوبة في إطار أهداف وقيم المجتمع. ولقد أثار ذلك جدلاً واسعاً منذ النصف الثاني من القرن العشرين حول هذا المفهوم.

وعندما أصبحت الرأسمالية هي النظام الاقتصادي السائد في أغلب دول العالم، أصبح للشركات التجارية نفوذاً كبيراً على حياة الناس. ظهرت بعض المحاولات كان الهدف منها تحقيق التوازن بين المسئوليات الاقتصادية التي يحققها النظام الرأسمالي، وبين المسئوليات الاجتماعية التي يتطلبها الاستمرار الطبيعي في النظام الإنساني.

لذلك بدأت في الخمسينات من القرن الماضي، واتسعت التعريفات خلال الستينات وازدادت خصوصية وغمارة في السبعينات، و حيث كان هناك القليل من التعريفات الجديدة وبعض الدراسات الميدانية وبدأت الأفكار في النضوج والتطور في الثمانينيات، وفي التسعينات أوضح تنظير المسؤولية الاجتماعية للشركات أن هذه المسؤولية هي جوهر بناء الشركة والمنظمة ومن ثم أصبح ينظر لها باعتبارها إطاراً فكرياً للشركة.



وكان قد بدأ في أوائل عشرينات القرن الماضي أن أوضح "Sheldon" أن مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع. ووضع المشرع القانوني في أمريكا قواعد تضافى على هذه الأفكار سمة الإلزام إذا رغبت هذه المنظمة أو المؤسسة في الاستمرار. حيث كانت هذه الاتجاهات هى المنطلق الأساسى لنشر الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الاقتصادي والمحاسبى في العالم.

ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على الشركات الكبيرة التغاضى عن دورها التنموى وعن إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع، والتي أصبحت أمرًا ضروريًا لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وضمان النجاح له.

ويوجد عدد من المؤسسات والمبادرات والتقارير التى تقوم بتطوير قواعد ومعايير لقياس مدى استجابة الشركات لمسئولياتها الاجتماعية، ومنها ما طوره سوليفان في عام 1999 وعرف باسم مبادئ "سوليفان العالمية"، والتى كانت أهم أهدافها دعم العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من قبل الشركات القائمة بأعمال تجارية، بالإضافة إلى دعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص في كل مستويات التوظيف والتشغيل.

ولقد وضع الاتحاد الأوربي مشروع اسمه IMPACT بدأ في مارس 2010، والمقصود به قياس تأثير وتحليل أداء المسؤولية الاجتماعية، وكلمة IMPACT تعنى ( Impact Measurement And Performance Analysis ) والهدف منه خلق أرضية جديدة لمزيد من فهم لمسؤولية الاجتماعية وأسلوب تنفيذها وفعاليتها.

ويرى بعض الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية يمكن النظر إليها بوجهتين قائمتان بذاتهما، حيث ينظر فريق إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها قضية تابعة لحوكمة الشركات الرشيدة، ويرى الفريق الآخر أن حوكمة الشركات الجيدة أحد مكونات مسؤولية الشركات الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

---

(1) مرفت سليمان: مرجع سابق (بتصرف).

- وفي 1999 امام المنتدى الاقتصادي العالمي ، تم إطلاق مبادرة للاتفاق العالمي في مقر الأمم المتحدة في نيويورك 2000 للسعى إلى تعزيز مواطنة الشركات بحيث يمكن لقطاع الأعمال أن يصبح جزءًا من الحل في مواجهة تحديات العولمة، مما يؤدي إلى قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة ويشتمل على عشرة مبادئ تتمتع في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة بإجماع عالمي في الآراء.

المسئولية الاجتماعية في الإسلام: تظهر عظمة الإسلام في موقفه الثابت والواضح من قضية المسئولية الاجتماعية والذي يمكن تلخيصها في: <sup>(1)</sup>

أولاً: أصالة المسئولية الاجتماعية في النظام الإسلامي لقوله تعالى (وآتوهم من مال الله الذي آتاكم)

ثانياً: الأداء الاجتماعي يجمع بين المسئولية الملزمة من الشريعة الإسلامية وبين الالتزام الذاتي من المسلم تقرباً لله عز وجل.

ثالثاً: التطبيق في التشريع الإسلامي بالأمر والحث على أداء المسئولية الاجتماعية ونظم هذا الأداء في أساليب وآليات محددة بدقة.

رابعاً: نطاق المسئولية الاجتماعية في الإسلام تقع في الجانب الملزم شرعاً بأن أداء المسئولية الاجتماعية في الإسلام واجب ديني إسلامي سبق الإسلام به الأفكار والنظم المعاصرة، وواجب المسلمين أداء هذه المسئولية استجابة لأمر الله عز وجل ولأمر رسوله صلى الله عليه وسلم قبل أن يكون تنفيذاً لاتفاق عالمي أو التوجيه السليم لمشاريع المسئولية الاجتماعية الذي يسهم في رفع مستوى المجتمع والاقتصاد.

رابعاً: المسئولية الاجتماعية في مصر:

سعت الكثير من الشركات لممارسة الأنشطة الخاصة بهذه المسئولية بهدف تحسين صورتها وسمعتها وكسب التأييد الجماهيري لها وتحقيق شرعية بقائها واستمرارها

---

(1) علاء الدين زعتري، المسئولية الاجتماعية للشركات، الإنترنت موقع الدكتور علاء الدين زعتري، (نوفمبر 2010).

في المجتمع، وبخاصة تلك الشركات والصناعات التي تتعرض لانتقادات دائمة نتيجة لتأثيرها الضار على المجتمع والبيئة ومع ذلك فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ما زال محدوداً في مصر مقارنة بالمجتمعات المتقدمة التي تعرفت على هذا المفهوم وتبنته منذ الخمسينات من القرن الماضي.

وهناك محاولات تم القيام بها في مصر لرصد ومتابعة هذا الدور وأهمها المركز المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات (التابع لوزارة الاستثمار):

تم إنشاء الشبكة الوطنية للاتفاق العالمي في مصر في 9 فبراير 2004، ولضمان المزيد من التطور والتوسع في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات والاتفاق العالمي داخل مصر، قام البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في مصر ووزارة الاستثمار بالتعاون مع مركز المديرين المصري بتأسيس (المركز المصري لمسؤولية الشركات) عام 2008 والهدف هو بناء قدرات القطاع الخاص ودفعه إلى التأثير ايجابياً على الموقف التنموي في مصر، من خلال مزيد من العمل على هيكل المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ولقد نجح المركز المصري لمسؤولية الشركات في أن يقود مبادرة تنفيذ المشروعات والخدمات الاستراتيجية من خلال عقد الشراكات على المسوين المحلي والدولي، واشتملت أنشطة المركز على المشاركة الفعالة في تقديم مؤشر المسؤولية الاجتماعية والحوكمة ESG- وهو الأول من نوعه في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والخاص بممارسات العمل المسئول كرئيس مشارك وأمانة عامة، وقيادة الدعم العربي لمبادرة التقارير العالمية GRI، والتعاون مع مجلس التجارة السويدي في تنظيم فعاليات التوعية لمجتمع الأعمال المصري السويدي داخل مصر، وعقد الدورات التدريبية بالمشاركة مع معهد البنك الدولي وكذلك تنفيذ عدد من فعاليات التوعية وبناء القدرات لصالح شركات قطاع الأعمال العام، وغيرها.

مركز العقد الاجتماعي وخريطة المسؤولية الاجتماعية: في إطار الشراكات المختلفة

لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، يمكن اعتبار خريطة المسؤولية الاجتماعية خطوة هامة لتوفير قاعدة علمية مبنية على أساس معلومات يقوم بها مركز المعلومات ودعم القرار بمجلس الوزراء مستمدة من المواطنين في القرى الأكثر فقرًا- يمكن أن تمثل أساسًا لبناء شراكات بين قطاع الشركات والحكومة والمجتمع المدني، وتضع المواطن في قلب عملية الشراكة.

وفي 2010/12/28 أعلنت جمعية رجال الأعمال وغرفة اتحاد الصناعات المصرية عن خريطة المسؤولية الاجتماعية وقاموا بعمل خريطة للفقراء في مصر، مع قيام جهات عديدة في مصر تتولى المشاركة في هذا الدور ومنها.

- بنك الطعام المصري: يوفر البنك لآلاف الأسر الغذاء الكافي بصفة شهرية ومنتظمة في جميع محافظات مصر حيث يوفر الغذاء لأكثر من 150 ألف أسرة، ويتعاون مع مئات الجمعيات الخيرية طبقاً لاشتراطات ومعايير ونظم البنك ويعمل على تطوير هذه الجمعيات من خلال التدريب ونقل الخبرات إلى 1600 جمعية وهو أول كيان خيري في مصر يحصل على شهادة الأيزو.

- مؤسسة مصر الخير: هي مؤسسة تنمية غير هادفة للربح تستقبل أموال الزكاة والصدقات حيث تقوم بصرف أموال الزكاة في مصارفها الشرعية كما تستثمر أموال الصدقات للحصول على عائد يتم إنفاقه على المشاريع المختلفة، وشعارها هو: تنمية الإنسان مهمتنا الأساسية.

وهناك الكثير من المشاريع والجمعيات الأخرى التي تعمل على تطبيق مبادئ ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية في مصر، وتعتمد على مساعدة الشركات والمؤسسات الربحية في التمويل وكذلك في التنفيذ في بعض الأحيان.

كما أن هناك البعض من الشركات والجمعيات والجهات العاملة في مصر والتي تهتم بممارسة المسؤولية الاجتماعية وتشارك في خدمة المجتمع ودفع عجلة التنمية، بمستويات مختلفة سواء في الميزانيات أو الاستراتيجيات أو في غيرها وذلك انطلاقاً

من سماحة الإسلام وحضه على مساعدة المحتاج وانطلاقاً من اخلاق مصر وشعبها الكريم.

وغنى عن البيان أن المنظمات في سبيل قيامها بدورها في مجال المسؤولية الاجتماعية لا بد وأن تستشعر حاجة المجتمع وحاجة أفراد له لنوع المسؤولية الاجتماعية التي تلبى تلك الاحتياجات وتقوم بكافة الأدوار المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والعلاقات العامة هي الأقدر والأفضل للقيام بهذا الدور لمعرفتها بحاجات الأفراد وبخصائص جماهيرها المختلفة عن طريق مهامها وأدوارها ومسئولياتها داخل المنظمة وخارجها واستخدام الوسائل الاتصالية العديدة والتزامها إزاء المنظمة التي تعمل بها والمجتمع الذي تتواجد به وتكون حلقة الوصل بين الإدارة وبين جماهير المجتمع المحلي الذي تقوم فيه المنظمة.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1-الكتب:

- 1- إدجار شاين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحى - محمد شحاتة وهبى مراجعة على عبد الهادى مسلم (الرياض معهد الإدارة العامة 2011م).
- 2- أبو السعود إبراهيم "تقنيات الاتصال والمعلومات" (الطبعة الأولى، القاهرة، 2005م).
- 3- المجالس القومية المتخصصة: مجلس الثقافة، الدورة الرابعة عشر (سبتمبر 1993م).
- 4- أبو النجا محمد العمرى "تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية، منظمات، استراتيجيات" (القاهرة، مكتبة عين شمس 2000).
- 5- إسماعيل القباني: محاضرات فى الوحدة الثقافية العربية (القاهرة، معهد الدراسات العربية، جامعة الدول العربية 1985).
- 6- أسما حسن حافظ "تكنولوجيا الاتصال الإعلامى التفاعلى فى عصر الفضاء الإلكتروني" (القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع 2005).
- 7- إسماعيل محمد السيد "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية" (الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس 1999).

- 8- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية تقرير حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير بيئة تمكينية للتنمية الاقتصادية، (بيروت 2004).
- 9- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء "مصر في أرقام" (القاهرة يونيو، 2008م).
- 10- الموسوعة الإعلامية، المجلد الثاني، القاهرة (دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).
- 11- بشير عباس العلاق "التسويق عبر الإنترنت" الطبعة الثانية، (القاهرة دار الوراق للنشر والتوزيع، 2002).
- 12- بهاء شاهين "العولمة والتجارة الإلكترونية" الطبعة الأولى (القاهرة، دار النهضة العربية، 2000م).
- 13- ت.س. اليوت: نحو تعريف الثقافة (القاهرة، وزارة الإرشاد القومي، مؤسسة التأليف والنشر) بدون تاريخ.
- 14- ثابت عبد الرحمن إدريس "الإعلان والعلاقات العامة" (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999).
- 15- جيفرى د. زيبار "شبكة المعلومات وفوائدها واستخدامها في شركات الخدمة" ترجمة هالة توفيق مجلة البحوث الإدارية يناير 2002م.
- 16- حسنين شفيق: الإعلام الإلكتروني (القاهرة، رحمة برس للطباعة 2002م).
- 17- حسام الملحم، عماد خير بك "شبكات الإنترنت بنياتها الأساسية وأنعكاساتها على المؤسسات (ط1 سلسلة الرضا للنشر والتوزيع 2002م).
- 18- حسنى محمد نصر "الإنترنت والإعلام" الطبعة الأولى، (القاهرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع سنة 2003).

- 19- ديفيد أبينجدون: التسويق خارج الصندوق، ترجمة خالد العمرى (القاهرة، دار الفاروق 2008م).
- 20- ذكى نجيب محمود: المثقف الجديد: مجتمع جديد أو الكارثة (القاهرة، دار الشروق 1989م).
- 21- رأفت رضوان: عالم التجارة الإلكترونية (القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1999م).
- 22- راسم الجمال: العلاقات العامة الدولية والاتصال بين الثقافات (القاهرة الدار المصرية اللبنانية 2009م).
- 23- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد "إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجى" (الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية 2004).
- 24- رشاد عبد اللطيف: تنظيم المجتمع وقضايا التعولم، مداخل مهنية ونظريات علمية (القاهرة، دار المهندس للطباعة والنشر 2005م).
- 25- ريتشارد هال: المنظمات هياكلها. عملياتها، مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجرى (الرياض، معهد الإدارة العامة سنة 2001م).
- 26- شذوان على شيبه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2005م).
- 27- شيماء السيد سام: الاتصالات التسويقية المتكاملة، (كلية الآداب، جامعة حلوان).
- 28- صلاح زين الدين "دراسة العلاقات التفاعلية بين التنمية البشرية وتكنولوجيا المعلومات" مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الخامس 2002م.
- 29- طارق عبد العال حماد "التجارة الإلكترونية المفاهيم والتجارب والتحديات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية" (القاهرة، عالم الكتب، 2003م).



- 30- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، كيف نواجه تحديات القرن 21 (القاهرة، دار الكتب المصرية 2000م).
- 31- عماد الحداد: التجارة الإلكترونية (القاهرة، دار الفاروق 2004م).
- 32- عايذة سيد خطاب. العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية (القاهرة، دار الفكر العربي 2001م).
- 33- عايد فضل شعراوى "الإعلان والعلاقات العامة"، (بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006م).
- 34- عبد الهادى الجوهري: مدخل لدراسة المجتمع (القاهرة، مكتبة النهضة 1989م).
- 35- على عجوه، كريمان فريد "إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة، عالم الكتب 2005م).
- 36- عصام الدين هلال: التعليم وقيم التنمية، (القاهرة المكتبة العربية للدراسات التربوية 1985م).
- 37- عبد اللطيف العوفى "علاقات الوسائل الإعلامية في العلاقات العامة وكيفية استخدام التقنيات الاتصالية في ظل توجهات العولمة" القاهرة (المجلة المصرية لبحوث رأى العام، العدد الأول المجلد السادس، يناير 2005م).
- 38- فؤادة عبد المنعم البكرى: التسويق السياحى وتخطيط الحملات الترويجية في عصر تكنولوجيا الاتصال (القاهرة عالم الكتب 2009م).
- 39- كريمان فريد: المسئولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعى، (القاهرة دار النهضة العربية 2001م).
- 40- كريمان فريد: الاتصالات المؤسسية وتحديات العصر، (القاهرة دار النهضة العربية 2012م).

- 41- محمد عبد العظيم: التسويق الإلكتروني (الأسكندرية دار المعرفة الجامعية 2008م).
- 42- محمد على محمد: المجتمع والثقافة الشعبية، مدخل إلى علم الاجتماع (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1993م).
- 43- محمود سليمان العريان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط4 (عمان، دار وائل للنشر 2008م).
- 44- محمد محمد الجوهري: الانثروبولوجيا، (القاهرة دار المعارف 1982م).
- 45- محمد البادي: المدخل الاتصالي للعلاقات العامة والإعلام ط3 (القاهرة، دار المهندس للطباعة والنشر 2005م).
- 46- منار على محسن "التجارة الإلكترونية: متطلباتها واستراتيجية تنميتها مع الإشارة لمصر المجلد رقم 1، (القاهرة، مجلة البحوث الإدارية 2005م).
- 47- محمد عزيز الحبابي: من المنغلق إلى المنتج، عشرون حديثاً عن الثقافات العالمية، مترجم (تونس 1990م).
- 48- مجلة رسالة اليونسكو: الثقافات، مركز مطبوعات اليونسكو (القاهرة ديسمبر 1974: 1985م).
- 49- نبيل الحسيني النجار: الإدارة، أصولها واتجاهاتها المعاصرة (القاهرة العربية للنشر والتوزيع 1994م).
- 50- يوسف أحمد أبو فاره: التسويق الإلكتروني، عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت ط1 (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2004م).

## 2-الدراسات غير المنشورة:

- 1- أمين السيد غنيمى "تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط التقليدية: دراسة تطبيقية، ماجستير، (كلية التجارة جامعة عين شمس 2010م).
- 2- أمل فوزى منتصر "مجالات استخدام شبكة المعلومات الدولية الإنترنت في الأنشطة الاتصالية"، (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير، 2004م).
- 3- إنجي محمد أبو سريع "الصورة الذهنية لمهنة العلاقات العامة لدى ممارسيها وعلاقتها بمستوى أدائهم لها" (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، رسالة ماجستير، 2004م).
- 4- إيمان محمد محمد زهرة "العلاقات العامة في الشركات متعددة الجنسية في مصر" (جامعة القاهرة كلية الإعلام، رسالة ماجستير، 2002م).
- 5- إيناس محمد نبوى "إدارة العمليات والتكنولوجيا" كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير، (جامعة حلوان، 1994م).
- 6- حسين محمد حسين: أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين: دراسة مقارنة بين كلية تجارة عين شمس وأكاديمية البحث العلمى ماجستير (كلية التجارة عين شمس، 2005م).
- 7- حنان فاروق جنيد "تأثير أنشطة العلاقات العامة على فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة ماجستير (كلية الإعلام جامعة القاهرة 1998م).
- 8- خالد فؤاد عياد بشارة "دور التكنولوجيا الحديثة في مجال العلاقات العامة" ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام 1990م).
- 9- خالد مصلح حسين: دور تنظيم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية؛ دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة، غزة، (ماجستير الجامعة الإسلامية 2009م).

- 10- داليا عبد المنعم: تأثير ثقافة المنظمة على أساليب ممارسة العلاقات العامة، دراسة مقارنة على عينة من المنظمات المصرية والدولية في مصر (دكتوراه كلية الآداب - جامعة حلوان، 2006م).
- 11- ريم أحمد عادل طه "تأثير بيئة المنظمة على السلوك الاتصالي لجهاز العلاقات العامة"، ماجستير، (كلية الإعلام جامعة القاهرة 2003م).
- 12- دعاء عاشور، إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقافة الجمهور نحوها: ماجستير، (كلية الإعلام - جامعة القاهرة 2013م).
- 13- سحر محمد أحمد بدوى "أثر الثقافة على انتماء الأفراد في المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، (كلية التجارة، 1999م).
- 14- عبير إبراهيم عزي: اتجاهات المعلنين نحو آليات التسويق الإلكتروني وأثرها في تحقيق المزايا التنافسية، دكتوراه، (كلية الآداب - جامعة حلوان 2013م).
- 15- عادل أمين: الثقافة التنظيمية وتباين الأداء، دراسة تطبيقية، (دكتوراه التجارة جامعة القاهرة 1996م).
- 16- كريمان فريد: المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الوحدات الاقتصادية على عينة من شركات القطاعين العام والخاص، (دكتوراه - كلية الإعلام جامعة القاهرة 1989م).
- 17- منى محمد على: دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات، دراسة على عينة من المنظمات الانتاجية والحديثة في مصر، ماجستير (كلية الإعلام جامعة القاهرة 2006م).
- 18- مرفت السيد أحمد سليمان: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لتحقيق السمعة في الشركات المصرية والعالمية، دكتوراه (كلية الآداب جامعة حلوان 2013م).

1-الكتب:

- 1- Betts, M. It's official: There Really. Digital Ecnomy. Computer World Jane 2006.
- 2- E. John and Moore J. "The Concept Process and Evaluation of Integrated Communication in Thorson, (eds.) Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices" (Laurence Elberlbaun Associate, 1997).
- 3- David Pikton & Amand Broderick: Integrated Marketing com. (England: Pearson Education Limited, 2001).
- 4- Finally Paul "Strategic Management Introduce to Business and cooperate Strategy", (New York, Prentice hall 2000).
- 5- Garech Morgan: Images of organization. The international bestseller that Revelation izel how we see organization newly abridged for today manger San. Francesco: Bert – Roe her 1998.
- 6- Haywood Richard "All about Public Relation" (London MC Grew Hill, 1991).
- 7- Jackson P. "Corporate Communication for Mangers", (London Pitman, 1987).
- 8- John Doorley and Heliofred Garcia "Reputation Management The Key to Successful Public Relation and Corporate Communication" (New York, Rutledge Landon 2010).
- 9- Kather Miller "Organizational Communication Approaches & Process" Forth Edition, (Prentice Hall, 2006).
- 10- Patrick De Plesmacker, Maggie Guenne & Jore Vanden Bergh "Marketing Communication" Financial Times, (Prentice Hall, 2001).
- 11- Rob Goffee and Gareth Jones, the character of a corporation: How

Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, 2nd ed, (London: Profile Books, 2003).

- 12- Sirgy J. M. "Integrated Marketing Communication a Systems Approach Upper Saddle" (Prentice hall) 1998.
- 13- Leslie Whue & Lioyd L. Buars: Management, skills and Application, 10th ed. (New york: Mclraw- Hill) 2003.
- 14- William H. Morley "E-Government Enabling Public Service Innovation in The 21<sup>st</sup> Century" (New York, Prentice Hall, 4 Edition, 2005).

## 2- المقالات والأبحاث المنشورة:

- 1- Andy. Maken "On Line Public Relation: Public Relation Quarterly, Vol. 49, n. 3, 2004.
- 2- Augestine Ihator "Corporate Communication: Challenges and Opportunities in Dugital World" (Public Relation Review, Vol. 27, n. 1, Winter 2001).
- 3- Carole M. Howard "The Times They Are Changing and So Should PR Training" (Public Relation Quarterly, Vol. 47, Spring, 2002).
- 4- Lara Srivastava "The Age of The Mobile Internet" (Media Asia, vol. 30, n. 1, 2003).
- 5- McKenna Regis "Real Time Preparing for The Age of The Never Satisfied Customer" Cambridge Mass, (Harvard Business, Vol. 45, March 2006).
- 6- William Kanne & Rocke Albert "The Use of Multimedia Messaging Service in Public Relation", (Harvard Business, Vol. 22, n. 1, 2005).
- 7- Bruce Jefferies Fox "A primer Internet Audience Measurement" Journal of Business, vol. 42, 2002.
- 8- G.Reza, Kiani, "Marketiong Oppurtunities in The Digital

- World" Journal of internet research: electronic networkeing applications and policy, vol. 8, n. 2, 1998.
- 9- Haywood. Richard "From Paper To Intranet" ILE Solutions, Vol. 31, n. 2.
  - 10- Hulton James "Integrated Marketing Communication & Evaluating of Marketing Thought" Journal of Business Research, vol. 37, n. 1, 1996.
  - 11- Jim. R Macnamara., "research in public relation: a review of the use of evaluation and formative research" available at [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com) on 12/2/2007.
  - 12- John E. Gunivien "Dealing With Activism In Canada An Ideal Cultural Fit for the Two Way Symmetrical Public Relation Model" Public Relation Review, Vol. 28, n. 4, 2002.
  - 13- Joy Chia "Emails, Educator, Practionners And Changing Professional Paradigms" Asia Pacific Media Educator, vol. 31, n. 2, 2005.
  - 14- Karlark Gower "Ues Of Internet In The Public Relation Curriculum" Journalism & Mass Communication Educator, Summer 2001.
  - 15- Kelin, Stuart "Communication for Successful Organizational Change", Industrial Management, Vol. 36, n. 1, 1994.
  - 16- Kirk Hallahan "Improving PR Web Sites Through Usability Research" Public Relation Review, vol. 27, n. 2001.
  - 17- Kotler, Philip and Mindalk, William, "public relation and marketing should they be partners or rivals" Journal of marketing, vol. 42, n. 4, 1978.
  - 18- Lance. Vardaman & Lynne M. Scott Glen T. Comeron, Scott Shamp "New Technologies & Public Relation: Exploring Practitioners Use Of On Line Resource To Earn A Seat At The Management Table" Journalism & Mass Communication Quarterly, vol. 78, n. 1, Spring 2001.

## المحتويات

7	تقديم
	الفصل الأول
13	الاتصال والعلاقات العامة
18	- الاتصال داخل المنظمة
19	- ثقافة المنظمة والاتصال بالجمهور الداخلى
22	- إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح
24	- إدارة علاقات المنظمة بالجمهور الداخلى والخارجى
25	- إدارة القضايا المهمة والأزمات
27	- سمات اتصال الأزمات
28	- أسس ومعايير الاتصال بين المنظمة وجماهيرها
29	- استراتيجيات الاتصال ومستوياته
32	- اتصالات المنظمة ومستوى العلاقات العامة
33	- أدوار ممارسو العلاقات العامة
35	- مدير الاتصال وفنيو الاتصال
39	- أدوار ووظائف العلاقات العامة



- 41 - الاتصالات التسويقية المتكاملة
- 42 - أسباب الاهتمام بها وتعريفاتها
- 43 - ملامح الاتصال التسويقي المتكامل
- 44 - أبواد المفهوم
- 47 - معوقات النجاح
- 48 - عناصر الاتصال التسويقي
- 51 استخدام العلاقات العامة في عصر تكنولوجيا الاتصال
- 54 الاتصال الإلكتروني داخل المنظمة
- 55 - الإنترنت وأهميتها والخدمات التي تحققها
- 58 - الإنترنت ومزاياها ومعوقاتها
- 63 - استخدام العلاقات العامة للإنترنت
- 66 - البريد الإلكتروني الداخلي
- 67 - الانترنت الخارجى (الاكسترنات)
- 69 - العلاقات العامة والاكسترنات

## الفصل الثاني

- 75 بناء المنظمات وهويتها (مقدمة)
- 76 - تعريفات المنظمة
- 77 - عناصر المنظمة وخصائصها
- 79 - علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها
- 82 - تصنيف المنظمات

83	- كيفية بناء المنظمات
85	- تشابه وتماثل المنظمات
86	- قواعد العمل بالمنظمة
88	- التحديات التي تقابلها المنظمات
89	- أعمال العلاقات العامة في المنظمات المختلفة
90	- العوامل المؤثرة في الثقافة السائدة في المنظمات المختلفة
92	- أنواع التنافس بين المنظمات وأساسه
93	- متطلبات العنصر البشري في العلاقات العامة
	الفصل الثالث
95	ثقافة المنظمات
97	مقدمة
98	أسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمات
100	- أدوار الثقافة التنظيمية داخل المنظمات ووظائفها
104	- تعريف ثقافة المنظمة
105	- أمهات ثقافة المنظمة
110	- العلاقات العامة وثقافة المنظمات
111	- سمات العلاقات العامة المتميزة
114	- أنواع هويات المنظمة
115	ثانيًا: الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع
117	- معنى الثقافة

119	- اهتمام اليونسكو بالثقافة
121	- سمات الثقافة
125	ثالثاً: صلة ثقافة المجتمع بثقافة المنظمة
127	اسباب الاهتمام بدراسة ثقافة المنظمة
127	رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع
130	- نظم الإدارة في المنظمات المصرية
132	- سمات التنمية
	<b>الفصل الرابع</b>
137	تغيير ثقافة المنظمة وتبنى القيم الإيجابية
142	- الثورة والتغيير
143	- أسباب التغيير
144	- متطلبات التغيير وأهميته وأدوار العلاقات العامة
145	- استراتيجيات إدارة الاتصالات للتغيير
146	- تنفيذ استراتيجية التغيير
147	- عدم قبول التغيير وأدوار العلاقات العامة
148	- الاتصال والتغيير
149	- أنواع التغيير داخل المنظمات
150	- أولاً: مراجعة الثقافة
151	- ثانياً: تغيير الثقافة
152	- ثالثاً: تقييم الثقافة

153	- وسائل التغيير
154	- قواعد التغيير
155	- السياسات الاتصالية المساندة للتغيير
157	القيم والتغيير
159	- القيم داخل المنظمات
160	- أهمية نسق القيم للمجتمع
162	- تأثير غياب القيم الإيجابية
163	- تفشى القيم السلبية
164	- تعريف القيم
166	- العودة إلى القيم المصرية الأصيلة
167	- القيم التنظيمية
168	- سمات القيم الناجحة داخل المنظمات
170	- قيم النجاح في العمل
171	- أهمية القيم للمنشآت والمنظمات
172	- أنواع القيم التنظيمية
173	- تصنيفها في مجموعات
175	- خصائص القيم
176	- الإدارة العليا والقيم

## الفصل الخامس

179	التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني
181	أولاً: ظهور التجارة الإلكترونية

182	- مزايا الإنترنت للتجارة الإلكترونية
183	- تعريف التجارة الإلكترونية
186	- معوقات التجارة الإلكترونية
186	- استخدامات التجارة الإلكترونية في مصر
187	ثانيًا: التسويق الإلكتروني
188	- مفهوم التسويق الإلكتروني
188	- أهمية مزايا التسويق الإلكتروني
190	- العوامل التي أدت إلى ازدهار التسويق الإلكتروني
191	الخدمة الإلكترونية
191	التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني
195	معوقات التسويق الإلكتروني المحلية
196	- الترويج الإلكتروني والإعلان الإلكتروني
197	- مزايا الإعلان الإلكتروني
200	- مميزات التسويق الإلكتروني
201	- مهام العلاقات العامة لخدمة التسويق الإلكتروني
202	- استفادة المنظمات من التسويق الإلكتروني
	الفصل السادس
	المسئولية الاجتماعية وثقافة المنظمات
207	مقدمة
210	- المسئولية الاجتماعية للمنظمات

- 211 - المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
- 212 - المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعى
- 214 - المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المنظمات
- 216 - المسؤولية الاجتماعية والأهداف التسويقية
- 216 - تدعيم أعمال المجتمع المدنى
- 217 - المؤشرات التى تقيس الإداء الاجتماعى للمنظمات
- 217 - تقسيم المنظمات تبعًا لتنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية
- 220 - ثقافة العمل وتطبيق المفهوم
- 221 - ارتباط المسؤولية الاجتماعية بثقافة المنظمات
- 222 - المسؤولية الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجى
- 223 - ارتباط الثقافة التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية
- 225 - أهم المسؤوليات التى تقدمها المنظمات للمجتمع
- 226 - المكتسبات التى تحققها المنظمات بتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية
- 226 - مبادئ ومرتكزات المسؤولية الاجتماعية
- 227 - الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات
- 229 - عوامل نجاح المنظمات فى ممارسة المسؤولية الاجتماعية
- 230 - التطور التاريخى لظهور المسؤولية الاجتماعية فى مصر والعالم
- 233 - المسؤولية الاجتماعية فى الإسلام
- 233 - المسؤولية الاجتماعية فى مصر
- 235 - بنك الطعام المصرى

- 236 - مؤسسة مصر الخير
- 237 - المراجع العربية
- 242 - الدراسات غير المنشورة
- 244 - المراجع الأجنبية

## هذا الكتاب

ومصر على أعتاب مرحلة جديدة تستشرف المستقبل وترجو انتشار ثقافة العمل وتأمل في تحقيق طفرة اقتصادية لا يسعنا إلا أن نتمنى القضاء على السلبات والآفات التي نخرت في الجسد المصرى لسنوات، آملىن فى مجتمعا جدىء يضع العمل والإنتاج والاجتهاد نصب عىنىة، ولا يعنى ذلك أن نتغافل عن الفساد والعيوب التى عانى منها المجتمع وعانت منها المنظمات والمؤسسات طويلاً فإبرازها وتسلط الضوء عليها يعد ضرورة لاقتلاعها والقضاء على الفساد بها.

ففى ظل مرحلة جديدة فى مصر لن يتم بناء الوطن والتطور دون التعلم من أخطاء الماضى وتجنبها ومحاولة القضاء عليها وعلى السلبات التى انتشرت وإصلاح مناخ العمل وتفعيل التشريعات والقوانين المحابىن للعمل والبناء والإنتاج معتمدين على قدراتنا الذاتية ونشر ثقافة العمل الجاد والعودة إلى القيم المصرىة الأصلية والنبيلة متطلعين إلى غد مشرق وزاهر - بعون الله - فالاعتراف بتراجعنا وركودنا وكسلنا وإعاقتنا للتغير وعرقلة بروز الأكفاء والموهوبين لمصلحة المحاسيب والموالين هو أهم متطلبات المرحلة الحالية، وعودتنا إلى العمل الجاد فى كافة المجالات هو المطلب الرئيسى لمواجهة متطلبات العصر وتحدياته وإبراز المجال للموهوبين والمتفوقين والجادين الذين تزخر بهم مصر، واحترام العلم والعلماء وإفساح المجال لهم للعمل والاجتهاد.

المؤلفة